



**Universidade de Aveiro**  
2016

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e  
do Território

**Hugo Filipe Lopes  
Fernandes**

**Relatório de Estágio na Câmara Municipal da  
Mealhada**





**Hugo Filipe Lopes  
Fernandes**

**Relatório de Estágio na Câmara Municipal da  
Mealhada**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Cristina Sousa Gomes, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.



“Para viver uma vida criativa, devemos perder o medo de errar”.

Anónimo



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Gonçalo Alves, de Sousa Santinha**

Professor do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Luís Filipe de Oliveira Mota**

Professor do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de Sousa Gomes**

Professora do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro





## **agradecimentos**

À minha professora/orientadora da Universidade de Aveiro pela paciência, pela ajuda, pela força, por me ter ensinado e por acreditar em mim e neste trabalho.

À Câmara Municipal da Mealhada pelo acolhimento, pela partilha, pela ajuda, em especial às pessoas da Secção de Recursos Humanos e todas aquelas que indiretamente estavam envolvidas neste departamento que foram incansáveis e que contribuíram em muito neste trabalho.

Aos meus pais pelo apoio, pelos sacrifícios, pela tolerância, pela educação.

Ao meu irmão, cunhada e amigos pelo apoio e ajuda, foram cruciais em muitos momentos para o avanço de todo este trabalho.

À minha namorada por me acompanhar, aconselhar e apoiar do início ao fim.

Um beijo e um abraço a todos eles por acreditarem em mim.



**palavras-chave**

Gestão de Recursos Humanos, Siadap, Motivação, Câmara Municipal da Mealhada

**resumo**

A Gestão de Recursos Humanos em Portugal, influenciada por diversas reformas realizadas nas últimas décadas, direccionou-se para uma crescente mercantilização da Administração Pública, o que degrada as condições de trabalho e o incentivo dos colaboradores. Mesmo inovações como o SIADAP parecem não cumprir os seus objetivos principais.

O estudo da motivação dos funcionários da Câmara Municipal da Mealhada, por nós realizado, vem ao encontro das preocupações desta autarquia.

É importante compreender melhor o porquê da perceção sentida pelos órgãos superiores, de que os seus funcionários públicos se encontrem em aparente situação de desmotivação.

Este estudo permitiu corroborar a ideia de que o SIADAP tem sido ineficaz, e de que é necessário introduzir novas medidas que vão de encontro às necessidades sentidas pelos colaboradores.



**keywords**

Human Resources Management, Siadap, Motivation, Câmara Municipal da Mealhada

**abstract**

Human Resources Management in Portugal, influenced by several reforms that have taken place over the last decades, directed to a growing commodification of Public Administration, which degrades work conditions and employees incentives. Even innovations such as SIADAP seem not to accomplish their main goals.

The study of motivation of the employees of Mealhada's City Council addresses the key concerns of this municipality.

It is important to better understand why the perception felt by the higher authorities that their public employees are apparently unmotivated.

This study allowed to verify the idea that SIADAP has been ineffective and that it is necessary to introduce new measures that meet the needs felt by the employees.



## **SIGLAS UTILIZADAS**

**ADSE** - Direcção-Geral da Protecção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública

**AEC`S** – Atividades de Enriquecimento Curricular (aec`s)

**AP** – Administração Pública

**CEI e CEI+** - Contratos de Emprego Inserção

**CIM** – Comunidade Intermunicipal

**CMM** – Câmara Municipal da Mealhada

**DGAEP** – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

**DGAP** – Direcção-Geral da Administração Pública

**EA** – Entidade de Acolhimento

**GOPR** – Gestão Orientada Pelos Resultados

**GPO** – Gestão por Objetivos

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**IRS** - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

**MBO** – Management by Objectives

**NGP** - Nova Gestão Pública

**OCDE** - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

**RCM** – Resolução do Conselho de Ministros

**RH** – Recursos Humanos

**SAD** – Sistema da Avaliação do Desempenho

**SIADAP** – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenhos da Administração Pública

**SIMPLEX** – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa

**SGP** – Sistema de Gestão de Pessoal

**SNS** – Serviço Nacional de Saúde

**QUAR** - Quadro de Avaliação e Responsabilização

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação





## ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....	iv
ÍNDICE DE TABELAS .....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	v
INTRODUÇÃO.....	3
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO .....	5
1. Caracterização da Câmara Municipal da Mealhada .....	5
2. Caracterização do Local de Estágio, Descrição e Análise das Tarefas Realizadas	
10	
CAPÍTULO II – A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA	
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	17
1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos como “Função” .....	19
2. O contributo das ideias da Nova Gestão Pública para a Gestão de Recursos	
Humanos.....	23
3. As Políticas de Recursos Humanos na Administração Pública em Portugal .....	28
4. O SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração	
Pública .....	34
CAPÍTULO III – O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO.....	41
1. Clima Organizacional.....	41
2. Conceito de Motivação.....	42
3. Teorias da Motivação .....	44
a) Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow .....	45
b) Teoria Bifatorial de Herzberg (teoria organizacional) .....	46
c) Teoria X e Y de McGregor .....	48
d) Teoria de ERG de Adelfer.....	49
e) Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland .....	49
f) Teoria da Equidade de Adams .....	49

g) Teoria da Definição de Objetivos de Locke (teoria organizacional) .....	50
h) Teoria das Expectativas de Vroom (teoria organizacional) .....	51
i) Teoria do Reforço de Skinner .....	52
4. Motivação na Administração Pública .....	53
4.1. A Inovação da Motivação na Administração Pública .....	56
5. O Estudo da Motivação dos funcionários da CMM .....	59
5.1. Aspectos Metodológicos para o Estudo da Motivação .....	59
5.3. Limitações ao estudo .....	63
CAPÍTULO IV – RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	67
1. Caracterização dos inquiridos .....	67
2. Resultados e discussão .....	69
3. Considerações Finais .....	86
BIBLIOGRAFIA .....	92
ANEXOS .....	102

### ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1:</b> Organograma da CMM. ....	6
<b>Ilustração 2:</b> A GPO assente em quatro ideias-chave. ....	33
<b>Ilustração 3:</b> Hierarquia das Necessidade de Maslow.....	45
<b>Ilustração 4:</b> Representação esquemática da teoria de Hezberg. ....	47
<b>Ilustração 5:</b> Relações existentes na teoria de Adams.....	50
<b>Ilustração 6:</b> Possíveis abordagens ao estudo da motivação. ....	53
<b>Ilustração 7:</b> Esquema do pensamento de construção do inquérito. ....	62

### ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Número de funcionários por categoria profissional 2010-2014. ....	8
<b>Tabela 2:</b> Comparticipação da Caixa de Assistência da CMM. ....	9
<b>Tabela 3:</b> Síntese da Evolução da Função Recursos Humanos. ....	19

<b>Tabela 4:</b> A Gestão de Recursos Humanos como mediador entre o Sistema de RH e os componentes da Missão.....	21
<b>Tabela 5:</b> As principais características da GRH dos recentes modelos da AP. ....	25
<b>Tabela 6:</b> Total de emprego na Administração Pública em Portugal .....	28
<b>Tabela 7:</b> Principais mudanças reformistas na área dos recursos humanos em Portugal. ....	30
<b>Tabela 8:</b> Comparação das alterações da Lei nº 10/2004 para a Lei 66-B/2007. ....	35
<b>Tabela 9:</b> Teorias da Motivação. ....	45
<b>Tabela 10:</b> Teoria X e Y de McGregor. ....	48
<b>Tabela 11:</b> O que motiva e o que não motiva os funcionários da CMM. ....	59
<b>Tabela 12:</b> Quatro grandes motivadores. ....	61
<b>Tabela 13:</b> Distribuição dos inquiridos por sexo. ....	67
<b>Tabela 14:</b> Estrutura dos inquiridos por categoria profissional. ....	68
<b>Tabela 15:</b> Estrutura etária dos inquiridos. ....	68
<b>Tabela 16:</b> Disposição para o trabalho ao iniciar a semana. ....	69
<b>Tabela 17:</b> Nível de sacrifício ou não, no segundo dia de trabalho. ....	70
<b>Tabela 18:</b> Opinião sobre um convite de um superior para sair mais cedo. ....	70
<b>Tabela 19:</b> Opinião relativamente a um convívio com o grupo de trabalho. ....	71
<b>Tabela 20:</b> Avaliação do ambiente de trabalho. ....	72
<b>Tabela 21:</b> Avaliação do ambiente de trabalho por categorias profissionais. ....	74
<b>Tabela 22:</b> Reação se o sistema de avaliação de desempenho fosse abolido. ....	76
<b>Tabela 23:</b> Avaliação do sistema de avaliação de desempenho. ....	76
<b>Tabela 24:</b> Nível de satisfação com as condições materiais de trabalho. ....	77
<b>Tabela 25:</b> Nível de satisfação com as condições ergonómicas de trabalho. ....	78
<b>Tabela 26:</b> Nível de satisfação com as condições de segurança no trabalho. ....	78
<b>Tabela 27:</b> Propostas de alteração para aumentar a motivação. ....	79
<b>Tabela 28:</b> Motivação para a participação em ações de formação. ....	80
<b>Tabela 29:</b> Opinião sobre a existência de um Provedor Municipal. ....	82
<b>Tabela 30:</b> Grau de importância das medidas de motivação lançadas pela CMM. ....	83
<b>Tabela 31:</b> Possíveis medidas a serem implementadas. ....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Estrutura segundo o sexo (2014). ....	7
<b>Gráfico 2:</b> Estrutura segundo o escalão etário (2014). ....	7

<b>Gráfico 3:</b> Proporção de trabalhadores acima dos 50 anos, de nível nacional/ federal, em 1995 e 2005. ....	27
<b>Gráfico 4:</b> Distribuição dos inquiridos por sexo.....	67
<b>Gráfico 5:</b> Distribuição dos inquiridos por categoria profissional. ....	67
<b>Gráfico 6:</b> Avaliação do ambiente de trabalho pelos "Assist. Operacionais".....	73
<b>Gráfico 7:</b> Avaliação do ambiente de trabalho pelos "Assist. Técnicos". ....	73
<b>Gráfico 8:</b> Avaliação do ambiente de trabalho pelos "Téc. Superiores". ....	74





## INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública na vertente Recursos Humanos da Universidade de Aveiro foi realizado um estágio, cujo relatório é agora apresentado. A escolha do estágio prende-se, acima de tudo, com a experiência e conhecimentos práticos que se pretende adquirir com este, bem como com as reflexões teóricas que a esta aprendizagem se encontram associadas. A escolha da instituição pública para a realização do estágio levou em conta a sua importância em tudo aquilo que está envolvida, mas também a oportunidade que esta oferecia para o enriquecimento curricular, para a obtenção de experiência profissional na área e para entrar em contacto com a realidade do mercado de trabalho.

Assim, no âmbito deste estágio, integrámos o setor de Recursos Humanos da Seção do Pessoal na Câmara Municipal da Mealhada por um período de oito meses, findos os quais surge o presente relatório, que para além de descrever e analisar as atividades desenvolvidas, pretende ainda contribuir com uma análise e reflexão referente à temática da motivação dos funcionários da CMM.

Foi realizado também, um pequeno estudo resultante de um pedido por parte da autarquia associado ao SIADAP. Este pequeno estudo não é aqui apresentado, embora a componente teórica esteja presente, tratou-se de um relatório síntese sobre os resultados do SIADAP nesta instituição desde a sua implementação e que estará disponível para consulta na CMM.

O presente trabalho, intitulado: “*Relatório de Estágio na Câmara Municipal da Mealhada*” encontra-se, pois, estruturado da seguinte forma:

- Capítulo I: Caracterização da instituição de acolhimento e descrição e análise das tarefas realizadas;
- Capítulo II: Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública;
- Capítulo III: O Estudo da Motivação – estudo direccionado à CMM.
- Capítulo IV: Resultados e Considerações Finais.

O primeiro capítulo deverá, assim, esclarecer alguns dos pontos relativos ao trabalho realizado junto desta instituição, bem como a caracterização desta.

Já o segundo capítulo remete para a reflexão teórica que propomos aqui fazer, e tem início precisamente com uma abordagem ao tema das reformas na Administração Pública. Acima de tudo, será importante compreender a evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública ao longo das décadas e o tipo de reformas implementadas, bem como ter uma perspetiva global que nos faça entender melhor o estado em que atualmente esta matéria se encontra.

Tratamos ainda no II Capítulo, o modelo implementado pelo SIADAP na Administração Pública portuguesa, abordando-o recorrendo à legislação em vigor. O principal objetivo é o de identificar a forma como este foi aplicado, os desafios que tem enfrentado bem como os efeitos que este processo de avaliação de desempenho tem tido sobre a função pública no que diz respeito à motivação e aumento de eficiência. Assim, será também importante que se pense na redefinição de estratégias decorrentes do SIADAP que sejam eficazes para motivar os funcionários, o que implica que se recorra à principal bibliografia de base sobre o tema.

O penúltimo capítulo (III) é dedicado ao estudo empírico da motivação, recorrendo aos conceitos e às teorias que lhe são subjacentes e até mesmo à inovação da motivação na Administração Pública, estes são os principais temas abordados neste capítulo. Na parte final do mesmo, é dado espaço a toda a preparação do nosso estudo sobre a motivação dos funcionários da CMM

Por último (Capítulo IV), apresentamos os resultados do nosso estudo, no qual se recorreu a inquéritos para conhecer melhor a realidade vivida pelos funcionários da CMM, no que respeita à sua motivação para o trabalho. A nossa conclusão consistirá numa reflexão crítica sobre todo o trabalho de estágio, bem como sobre a importância das teorias apresentadas e do impacto prático que esta experiência terá a nível pessoal e profissional no futuro.



## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO**

### **1. Caracterização da Câmara Municipal da Mealhada**

Relativamente ao enquadramento geográfico, o município da Mealhada, que faz parte da Região Centro e da Sub-Região do Baixo Mondego, localiza-se no Sul do distrito de Aveiro e é delimitado a Norte pelo Município de Anadia, a Este pelos Municípios de Mortágua e Penacova, a Sul pelo Município de Coimbra e a Oeste pelo Município de Cantanhede.

Atualmente, devido ao processo de fusão de freguesias que teve lugar a nível nacional imposta pela Lei n.º 22/ 2012 de 30 de maio e da Lei 11/2013 de 28 de janeiro, a autarquia encontra-se dividida em seis freguesias, apesar de o número anterior ser de oito: Ventosa do Bairro, Antes e Mealhada agregadas, Casal Comba, Luso, Vacariça, Pampilhosa e Barcouço.

A Câmara Municipal da Mealhada (CMM) encontra-se localizada no Largo do Jardim, popularmente designada por “Centro da Mealhada”. Esta autarquia está incluída na Comunidade Intermunicipal (CIM) da Região de Coimbra que integra uma série de municípios (Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Mortágua, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua, Vila Nova de Poiares), constituída ao abrigo da lei n.º 75/2013, de 12 de setembro<sup>1</sup>.

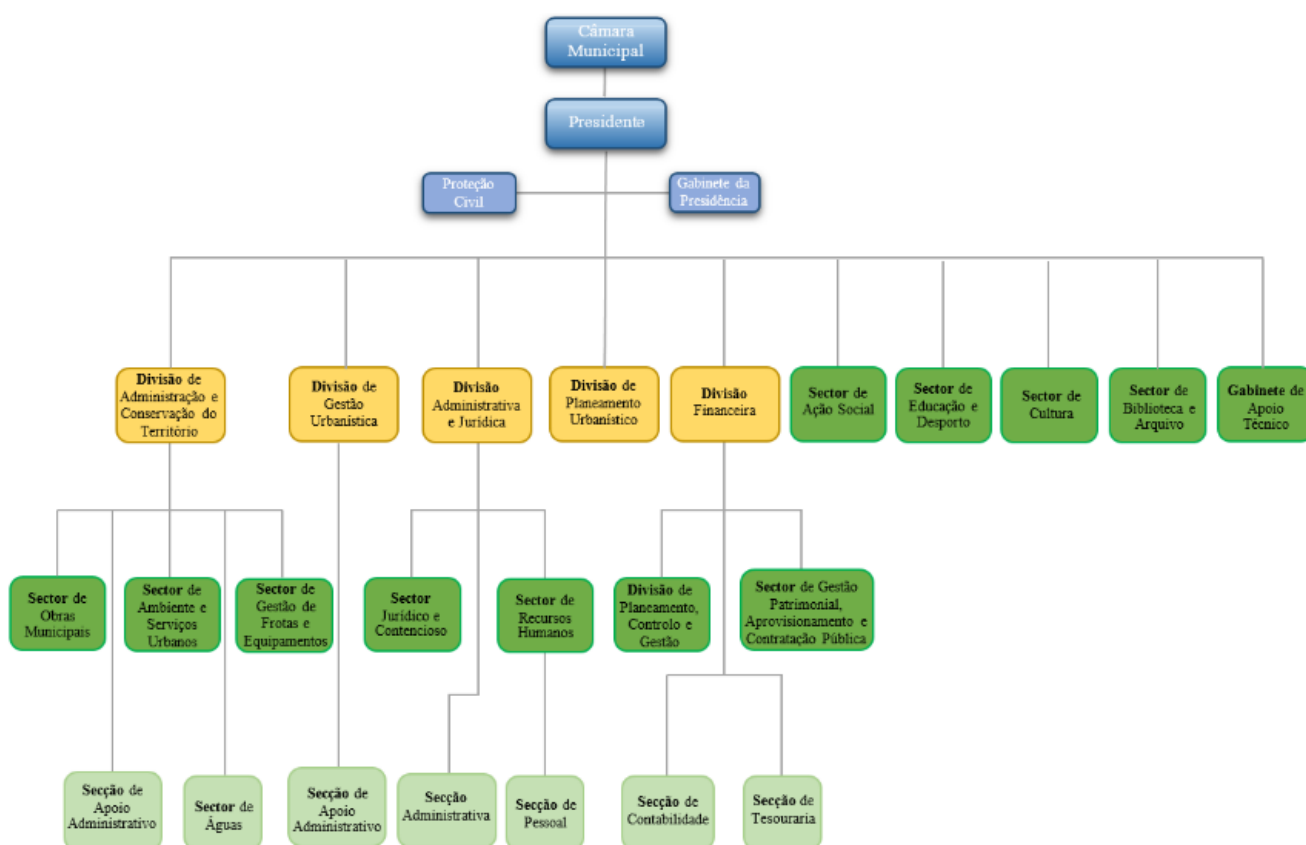
No edifício sede da Câmara encontra-se a maior parte dos serviços, nomeadamente a Secção de Recursos Humanos, Tesouraria, Contabilidade, Divisão Administrativa e Jurídica, entre outros. No entanto, alguns dos seus departamentos e divisões encontram-se localizados noutros pontos da cidade, como acontece com o Serviço Social, a Biblioteca, o Arquivo, a Divisão de Gestão Urbanística, o Setor de Ambiente e Serviços Humanísticos (saneamento, água, entre outros) e a Divisão de Gestão de Frotas e Equipamentos.

Veja-se, na página seguinte, a Ilustração 1, que mostra a organização deste município.

---

<sup>1</sup> Informação retirada de [cim-regiaodecoimbra.pt](http://cim-regiaodecoimbra.pt), consultado a 28 de Maio de 2016.

**Ilustração 1:** Organograma da CMM.



**Fonte:** <http://www.cm-mealhada.pt/><sup>2</sup>

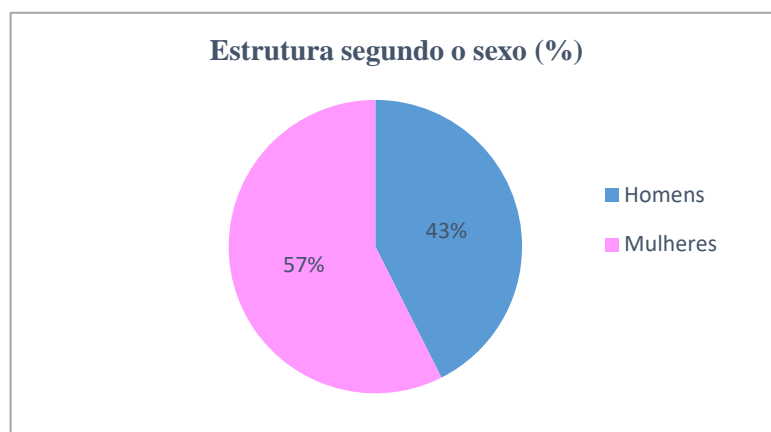
Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), no ano de 2014 a população deste município era de 20 152 habitantes, ao passo que a sua área territorial é de cerca 110 km<sup>3</sup>.

De acordo com o balanço social de 2014<sup>4</sup>, presente em arquivo, a CMM integra nos seus quadros um total de 289 funcionários (123 homens e 166 mulheres). (Gráfico 1).

<sup>2</sup> Consultado a 28 de Maio de 2016.

<sup>3</sup> Informação retirada de <https://www.ine.pt/>, consultado a 28 de Maio de 2016.

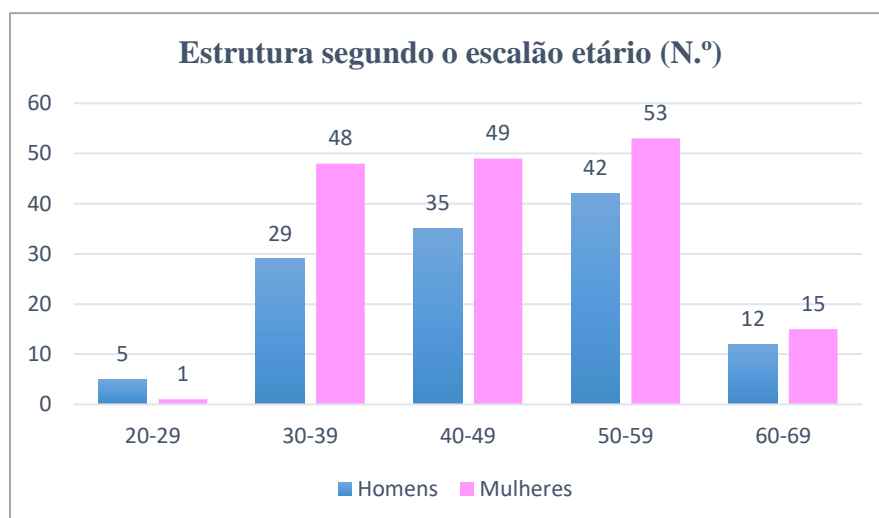
<sup>4</sup> Até à data da consulta apenas existia o balanço social do ano 2014.



**Gráfico 1:** Estrutura segundo o sexo (2014).

**Fonte:** Consulta em arquivo dos balanços sociais da CMM.

Relativamente à proporção de efetivos segundo o escalão etário, constatamos que o escalão etário mais expressivo é dos 50-59 (95 funcionários – 42 homens/53 mulheres) e o menos numeroso é o dos 20-29 (6 funcionários - 5 homens/1 mulher) (Gráfico 2).



**Gráfico 2:** Estrutura segundo o escalão etário (2014).

**Fonte:** Consulta em arquivo dos balanços sociais na CMM.

Em termos habilitacionais, a taxa de formação superior é de 29,41% correspondente a 85 funcionários, a taxa de formação secundária é de 27,34%, correspondente a 79 funcionários, e a taxa de formação básica é de 43,25%, correspondente a 125 funcionários.

Relativamente às categorias profissionais, os Assistentes Operacionais são os mais representativos ao longo dos anos, apesar da sua constante redução.

Os Técnicos Superiores tiveram, também, uma constante redução ao longo dos anos até ao mínimo de 47 em 2013, devido ao facto de neste ano os professores das AECs não terem sido contratados para integrarem os infantários. No entanto, este número voltou aos valores de referência no último balanço apresentado (2014). (Tabela 1).

**Tabela 1:** Número de funcionários por categoria profissional 2010-2014.

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Dirigentes Intermédios</b>	6	14	14	13	8
<b>Técnicos Superiores</b>	77	67	63	47	67
<b>Assistentes Técnicos</b>	62	58	57	55	56
<b>Assistentes Operacionais</b>	181	177	165	162	154
<b>Outros</b>	7	6	6	1	4
<b>TOTAIS</b>	333	322	305	278	289

**Fonte:** Consulta em arquivo dos balanços sociais da CMM.

Refira-se que a tendência é idêntica relativamente aos dados do emprego na Administração Pública (Total nacional), a taxa de mulheres empregadas (59,4%) é geralmente superior à dos homens (40,6%). No entanto, os dados do emprego relativos à Administração Pública Local apresentam, em todos os trimestres (junho de 2011 a junho de 2016), uma taxa superior de homens empregados (57%) relativamente às mulheres (43%), o que faz com que esta autarquia seja uma exceção.

Já ao nível etário, no total dos municípios a nível nacional, a predominância são as faixas 35-44 anos e 45-54 anos, sendo as menos representativas as faixas etárias que vão até aos 24 anos e dos 65-69 anos<sup>5</sup>.

\*

Um aspeto bastante positivo que se encontra associado a esta Câmara, e que pode trazer benefícios para os funcionários, é o fato de este ser um município sem dívidas a fornecedores e a instituições bancárias. De destacar ainda que a Mealhada alcançou o 1º lugar no ranking nacional de municípios de média dimensão com o menor passivo exigível e também o 7º lugar no ranking de municípios com melhor saúde financeira a nível nacional<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Informação retirada de <http://www.dgap.gov.pt/>, consultado a 18 de Março de 2016.

<sup>6</sup> Informação retirada de [http://www.cm-mealhada.pt/index.php?id\\_not=2095&tipo=1&acao=destnot\\_com.php](http://www.cm-mealhada.pt/index.php?id_not=2095&tipo=1&acao=destnot_com.php), consultado a 18 de Março de 2016.

Outro ponto igualmente relevante é a existência de uma caixa de assistência interna (facultativa), organizada como associação, que foi constituída a 11 de Fevereiro de 1998 e denominada: “*Serviços Sociais, Culturais e Desportivos dos Trabalhadores da Câmara Municipal da Mealhada*”.

A caixa de assistência comparticipa aos seus funcionários e funcionários aposentados: medicamentos, consultas, análises, tratamentos entre outros. Consulte-se a Tabela 2 para obter mais informação sobre o funcionamento desta caixa de assistência.

**Tabela 2:** Comparticipação da Caixa de Assistência da CMM.

<b>Assistência Médica e Medicamentos</b>
• Medicamentos – 50% (comparticipado ou não pela ADSE)
• Consultas e visitas domiciliárias, não comparticipada pela ADSE (80% até 20,45€)
• Consultas e visitas domiciliárias, comparticipada pela ADSE (50% até 20,45€)
• Análise, ecografias, radiografias, etc... (50% até ao limite da ADSE)
• Aparelhos de ortopedia, armações, lentes, próteses estomatológicas e tratamentos dentários – comparticipação igual à da ADSE.
• Tratamentos termais, prescritos por médicos – 50% até ao limite de 100€

**Fonte:** Adaptado do Regulamento da Caixa de Assistência da CMM.

Existe assim um sistema de cotas, através do qual os funcionários da Câmara descontam 2% do seu vencimento, no valor mínimo de 10 euros. Na nossa ótica, uma organização deste género apresenta um carácter inovador pois torna-se um meio cumulativo de dedução de despesa, juntando-se a outros já existentes como a ADSE.

Esta caixa representa sem dúvida uma ajuda complementar importante a todos os níveis, senão veja-se:

- Muitos dos seus associados (a maioria) são antigos trabalhadores desta autarquia que estão aposentados e que beneficiam deste apoio;

- Estes antigos trabalhadores dirigem-se todos os meses à secção para pagar as suas cotas ou para simplesmente deixar as suas faturas da farmácia entre outros. Este pequeno gesto representa, na nossa ótica, um meio de socialização com antigos colegas por exemplo e um bom exercício psíquico e físico, no fundo fá-los manter ativos;

- Meio complementar de proteção social, um privilégio que não está ao alcance de todas as autarquias.

- É um bom exemplo a ser seguido por outras autarquias uma vez que esta caixa não necessita de fundos internos, é autossustentável.

Sobre esta caixa de assistência deixamos ainda um último apontamento. Sendo um sistema de iniciativa interna, toda a responsabilidade no que respeita ao seu

funcionamento e manutenção, reside sobre os órgãos que a constituíram que são atuais funcionários desta autarquia.

## **2. Caracterização do Local de Estágio, Descrição e Análise das Tarefas Realizadas**

Na CMM, o trabalho de Gestão de Recursos Humanos centra-se na Secção de Pessoal, na qual foi realizado o estágio que agora se descreve. O trabalho que realizámos neste estágio esteve ligado precisamente a esta secção, como se verá pelas tarefas realizadas, que em seguida descreveremos.

Tratamento de documentação dos funcionários da autarquia, trabalho administrativo e burocrático que se incluem: processamento de salários, inscrição de funcionários na segurança social e na ADSE, redação de minutas, de ofícios, de contratos de trabalho, de acordos, de protocolos, cálculos de ajudas de custo, pedidos de juntas médicas, relatório crítico sobre a implementação do SIADAP na CMM, entre muitos outros. (Ver Anexo A – Atividades desenvolvidas em estágio).

A função desempenhada por nós nesta secção passou por variadas fases. Observámos um período de maior intensidade e volume de trabalho entre Outubro de 2015 e Dezembro de 2015 com todos os procedimentos para a contratação de professores das AEC's e que implicou redação de contratos, inscrições na ADSE e Segurança Social. Paralelamente a redação de ofícios era constante.

O período de Janeiro a Abril de 2016 foi de abrandamento, passámos a realizar novas tarefas, no entanto continuámos a desenvolver algumas idênticas às dos meses anteriores. Foi igualmente durante este espaço de tempo que começámos a preparar a base do nosso estudo sobre a motivação dos funcionários da CMM e que se estendeu parcialmente até ao término do nosso estágio.

Neste contexto, algumas das tarefas que desenvolvemos adquirem especial relevância e devem ser devidamente referidas. Uma delas foi a redação de ofícios, que ocorreu diariamente ao longo de todo o estágio, e que implicou que lidássemos com múltiplas entidades, quer para a inscrição em formações/seminários, envio de guias de recebimento, juntas médicas, acordos coletivos, ou acordos de mobilidade, entre muitos outros assuntos. (Ver Anexo A1- exemplo de um ofício).

A redação de contratos de CEI e CEI+, de professores de AEC's e dos estagiários PEPAL foi outra tarefa importante, que se refletiu num processo contínuo e que incluiu

atividades como: a redação, a impressão, o contacto com os interessados via telefone ou e-mail para assinatura dos contratos, e ainda a redação de aditamentos a estes contratos aquando dos pedidos de acumulação de funções. (Ver Anexo A2 – exemplo de um contrato e de um aditamento).

As admissões e cessações de funções de funcionários e a introdução de informação de familiares na plataforma da ADSE Direta e na Segurança Social foi bastante frequente entre Outubro e Dezembro de 2015. Este trabalho coincidiu com a contratação dos professores das AEC's, dos estágios PEPAL e dos contratos de CEI e CEI+ referidas acima, uma vez que eram tarefas obrigatórias em todo o seu processo de contratação. Após estas datas, as admissões e cessações foram esporádicas, o que se deve ao fato de ser no referido intervalo de tempo que ocorreu a maioria dos concursos para os referidos contratos. (Ver Anexo A3 – plataforma da ADSE Direta).

A receção, na nossa secção, de funcionários aposentados para pagamento de cotas da Caixa de Assistência também foi diária. Do ponto de vista processual este pedido era enviado à tesouraria para a sua liquidação.

Todos os dias se procedeu também à atualização dos cartões de beneficiários da ADSE, era necessário alterar os seguintes dados na plataforma SGP: validade e confirmação de titular. Os cartões eram então arquivados, até que viessem ser levantados.

Frequentemente respondíamos via e-mail, a candidaturas espontâneas enviadas à nossa secção. Os candidatos enviavam os seus currículos e a nossa resposta (maioritariamente) seguia no sentido de informar os candidatos que não dispúnhamos de nenhum procedimento concursal aberto para a área da sua formação, caso existisse teriam de proceder à formalização da candidatura.

O atendimento de pedidos de juntas médicas por acidente ou doença de funcionários da CMM na plataforma da ADSE Direta foi frequente ao longo de todo o estágio. Foi realizada pelo menos uma junta médica por mês, o que implicou que se contabilizasse na nossa plataforma SGP os dias consecutivos de baixa para o respetivo funcionário. Posteriormente, estes registos tornaram-se importantes para o processamento dos vencimentos. (Ver Anexo A4 – exemplo de um formulário de pedido de juntas médicas).

O “Programa de Apoio ao Termalismo Clássico – Termas de Luso” é uma parceria entre esta autarquia e as Termas de Luso que merece ser mencionada e que tem o objetivo de incentivar a população à escala nacional a frequentar os tratamentos termais no Luso, ou seja, fazer com que qualquer cidadão português possa beneficiar desta parceria. Os

interessados deveriam aderir ao programa para que a CMM comparticipasse uma parte das despesas no valor de 90 euros. Na nossa secção, realizavam-se os cálculos destas comparticipações para envio à secção da contabilidade. (Anexo A5 – “Programa de Apoio ao Termalismo Clássico – Termas de Luso”).

Nos contratos CEI e CEI+ era frequente o cálculo dos valores que a CMM pagava aos funcionários, uma vez que o IEFP cobria uma parte da sua remuneração. Neste caso, a nossa autarquia comparticipava o montante concernente ao subsídio de transporte e ao subsídio de alimentação.

Entre os meses de Novembro 2015 e Fevereiro de 2016 desenvolvemos um relatório sobre a implementação do SIADAP nesta Câmara, proposto pela orientadora da EA por se tratar de algo em falta neste município. Como se verá mais adiante, o SIADAP ocupa um espaço relevante neste relatório (explicaremos mais detalhadamente do que e trata, recorrendo à legislação em vigor).

Entre 16 e 25 de Novembro de 2015, a CMM promulgou seis medidas com o intuito de motivar os seus trabalhadores, sendo a distribuição de água gratuita uma dessas medidas. Convém frisar que esta água servia para consumo imediato no posto de trabalho.

Assim sendo, no mês de Janeiro, tivemos a tarefa de pedir orçamentos, por via eletrónica, a três entidades que poderiam distribuir água por todos os edifícios da CMM (tendo as propostas sido posteriormente enviadas à Presidência). Até findarmos o nosso estágio, esta foi uma das questões que ficou em aberto, questionava-se sobre a rendibilidade dos tradicionais garraões colocados estrategicamente pelos edifícios para o funcionário e/ou o munícipe se servir ou optar pela distribuição de garrafas às secções e edifícios municipais.

De Janeiro a Abril de 2016 começámos a acompanhar o processamento de salários na plataforma SGP, processados até ao dia 19 de cada mês, para serem enviados à secção da contabilidade. Neste processamento tivemos que inserir as faltas dos trabalhadores bem como as taxas afetas a cada trabalhador consoante o nível salarial.

A partir do final de Fevereiro (2016), o trabalho de estágio centrou-se no nosso estudo sobre a motivação dos funcionários da CMM através de inquéritos. O processo passou por três fases: 1 - estudo exploratório, 2 – pré-teste e 3 – inquérito (em alguns casos por entrevista) e que será desenvolvido adiante. Para a sua aplicação foi necessário ausentarmo-nos do nosso local habitual de trabalho para se proceder à sua entrega.

Este estudo foi motivado pelos quadros superiores, que nos transmitiram alguma informação acerca da aparente falta de motivação dos trabalhadores, o que nos levou a



querer inteirarmo-nos mais acerca desta problemática. Os resultados a que chegámos podem ser importantes para a autarquia e dar um contributo para que os seus trabalhadores possam sentir-se mais motivados.

Refira-se ainda que, de meados de Fevereiro até inícios de Março, através do correio postal, processámos e emitimos as declarações de IRS de 2015 de todos os funcionários desta Câmara.

Regressando à investigação, até meados de Abril de 2016 procedemos à recolha dos inquéritos nos edifícios exteriores à Câmara (escolas, arquivo, estaleiro, piscinas, etc...).

A recolha revelou-se um processo algo demorado e dispendioso uma vez que tivemos que nos deslocar várias vezes ao mesmo local devido ao prazo de preenchimento ter sido ultrapassado. O método utilizado na entrega dos inquéritos, especialmente os dos funcionários das escolas e estaleiro de obras, foi o de estabelecer com os funcionários prazos de preenchimento, ao fim dos quais voltávamos para os recolher. No entanto, em alguns casos estes prazos não foram cumpridos por esquecimento ou falta de tempo, o que nos trouxe custos, pelo que tivemos de insistir e voltar aos locais.

Antes do final do nosso estágio recebemos ainda um pedido de mobilidade da CM de Ílhavo, que não pôde ser atendido por não haver nenhum processo aberto. Efetuámos também sete cálculos do “Programa de Apoio ao Termalismo Clássico – Termas de Luso” referentes ao mês de Abril.

Durante toda a nossa permanência neste estágio, atendemos pessoalmente inúmeras pessoas que se deslocaram à nossa secção à procura de emprego, acabando muitas vezes por nos contar as dificuldades por que estavam a passar. Na maior parte das vezes, tivemos de comunicar que de momento não dispúnhamos de qualquer concurso aberto.

Este estágio revelou-se, assim, uma experiência bastante positiva, que nos deu a oportunidade de realizar tarefas importantes, de natureza processual, e de entrar em contacto direto com os funcionários desta autarquia. Ao longo destes oito meses foi assim possível conhecer um pouco melhor o mercado de trabalho, bem como os desafios e realidades que é necessário enfrentar num trabalho desta natureza. Tratou-se, portanto, de um período de tempo enriquecedor que nos deu uma visão mais aprofundada deste trabalho, o que por si só justifica plenamente a importância do estágio.

No entanto, e uma vez que o relato das tarefas é apenas um dos pontos importantes deste relatório, importa agora discutir alguns dos temas relacionados com o trabalho

realizado: nomeadamente o tema da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública (para melhor compreender a sua evolução), o SIADAP (que, como já referimos, deverá ser explicado mais pormenorizadamente) e o tema da motivação no trabalho (o que se encontra relacionado com a investigação empírica que realizámos através de inquéritos).





## CAPÍTULO II – A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como referido, passámos diversos meses a realizar um estágio na Câmara Municipal da Mealhada, pelo que se torna importante recorrer à literatura académica existente para enquadrar e contextualizar um pouco melhor o trabalho que desempenhámos.

O tema da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Administração Pública (AP) é bastante vasto, existindo uma extensa literatura sobre a temática, que continua ainda a desenvolver-se. Rever os pontos mais importantes da literatura existente é o primeiro passo para uma melhor compreensão do tema que concerne a este relatório de estágio.

Segundo Rocha (2005:1), “*O modelo clássico da função pública tem matriz europeia, remontando à revolução francesa*”, uma vez que terá sido a partir desta época que teve lugar uma clara separação entre o poder político e a Administração Pública e, consequentemente, surgiu o estatuto do funcionário público (Rocha, 2005).

Ainda segundo o mesmo autor, este modelo clássico da AP afirma-se como um modelo legalista, uma vez que a instituição da organização administrativa exigiu a introdução de diretrizes legitimadas pelo direito administrativo (Rocha, 2005).

Segundo Neves, J. e Gonçalves, S. (2009), a GRH evoluiu bastante ao longo do século passado, quer no que toca às problemáticas teóricas quer no âmbito das suas aplicações práticas. Para estes autores, esta evolução teve início no começo do século XX, tendo sido influenciada por movimentos sindicais e pelas relações laborais existentes, e foi progredindo de diferentes formas em diferentes locais do globo.

Ainda assim, e apesar desta evolução distinta, não pode deixar de ser referido o modelo tradicional de Max Weber, segundo o qual a burocracia como organização eficiente era uma característica fundamental da Administração Pública. Weber é, assim, o criador de um modelo hierárquico (ideia de impessoalidade, ao qual está associado o mérito) e formatado que procura tornar a prestação de serviços públicos rápida e eficiente.

Como referem Nogueira e Santana (2003), a visão de Weber é, para alguns, um modelo burocrático desatualizado, uma vez que se preocupa demasiado com o controlo de processos, e que poderia ser substituído por um modelo de gestão de iniciativa privada. No entanto, este tipo de propostas contrastam severamente com o modelo weberiano quando este célebre sociólogo afirma que “*não existe sociedade moderna sem burocracia*”

*e sem objetivos equitativos, mudança social e participação democrática*” (Weber, citado em Nogueira e Santana, 2003:73).

Assim, nas principais sociedades modernas, o modelo burocrático de Weber tem sido indispensável para garantir a justiça distributiva. É sobretudo um instrumento de aplicação da justiça, em virtude da sua própria impessoalidade, e que tem o objetivo de criar a igualdade de oportunidades. (Nogueira e Santana, 2003). No entanto, Rocha (2005:8) reconhece que “*o modelo hierárquico definido por Weber deixou de explicar muitas das organizações públicas, aparecendo muitas outras formas, fontes de poder e autoridade*”. Por mais importante que seja, este modelo weberiano não é, pois, suficiente para se compreender toda a complexidade do tema da AP.

Torna-se, pois, importante referir a Escola das Relações Humanas, que surge no início da década de 1930 nos Estados Unidos da América, alastrando posteriormente aos restantes países industrializados do ocidente. Segundo Handel (citado em Serrano, 2010:4), esta escola “*vem demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas sim das condições sociais e organizacionais, ou seja, da motivação, da moral e da satisfação no trabalho*”. Trata-se, pois, de uma escola de pensamento que se opôs à visão anteriormente avançada por Taylor e que se focava nas tarefas a realizar e nas estruturas. Esta nova perspetiva, ao invés, foca-se nas pessoas e suas motivações no contexto de uma organização.

O período de tempo entre as duas guerras mundiais (1939 a 1945), nas palavras de Neve, J. (2007:10), a GRH caracteriza-se pelo agudizar do conflito entre o capital e o trabalho, esta toma a denominação de *Direcção das Relações Sociais ou Industriais*, dando especial ênfase ao relacionamento com parceiros sociais e com as negociações contratuais.

As décadas de 50 e 60, segundo Neves, J. (2007), coincidem “*com um grande desenvolvimento da legislação de natureza social*”, a função de pessoal é dirigida essencialmente por indivíduos com elevada formação jurídica. (Neves, J., 2007:11). Segundo este mesmo autor, esta fase fica marcada pela preocupação com a motivação e satisfação das pessoas, incidindo na gestão das remunerações e nas promoções. A função toma a designação *Direcção de Relações Humanas*.

Devemos ainda referir a gestão japonesa da década de 70 (entre outras teorias relevantes), cujo pensamento pretendia evitar o desperdício e promover um aperfeiçoamento contínuo da gestão.

No entanto, no contexto deste relatório, o que mais nos importa é compreender a evolução da GRH enquanto “função” na AP. É precisamente esse o tópico que iremos abordar de seguida com maior pormenor, sendo especialmente importante a referência a Serrano (2010) e a sua divisão da evolução da GRH em diversas etapas.

## 1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos como “Função”

De acordo com Serrano, M. (2010), conforme surge resumido na Tabela 3, pode considerar-se uma abordagem particularmente importante que divide a evolução da GRH em quatro etapas: a administração de pessoal, a gestão de pessoal, gestão de recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos.

**Tabela 3:** Síntese da Evolução da Função Recursos Humanos.

<b>Etapas de evolução</b>	<b>Teoria Organizacional</b>	<b>Principal enfoque</b>	<b>Práticas Chave</b>
Administração de Pessoal (fim séc. XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, Formação (treino), Remunerações, Recompensas (prémios) e questões disciplinares.
Gestão de Pessoal (1960-1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Critérios de Recrutamento Formação de Chefias Gestão de Carreiras Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980-1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de formação de dirigentes; animação de grupos de trabalho; formação e requalificação; gestão de mobilidades; recrutamento e internacionalização de RH.
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990 -)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Partilha; Antecipação.

**Fonte:** Serrano, M. (2010:20).

Segundo a abordagem de Neves, J. (2000), a Administração de Pessoal é como que a fase primitiva da GRH, que surge no período entre as duas Guerras Mundiais em resposta aos conflitos permanentes entre capital e trabalho (Serrano, M. 2010, referenciando Neves, J. 2000). Contudo, após a II Guerra Mundial, a grande expansão de multinacionais, “*deu origem a uma fase nova em que as mega organizações dominam literalmente o mercado*” (Lopes citado em Serrano, M. 2010:9). É precisamente neste momento que o indivíduo ganha alguma importância no sistema organizacional, passando a motivação e a satisfação dos trabalhadores a estar entre os principais pressupostos para

a produtividade global da empresa. No entanto, nesta fase ainda não se reconhece que a GRH tenha um papel impulsionador de competitividade para as empresas. Em última análise, e apesar de um foco maior no indivíduo, os funcionários ainda são vistos como um custo a minimizar (Serrano, M. 2010), ou seja, o foco ainda se prende mais com os aspetos meramente quantitativos do que com os qualitativos. *“Em suma, até aos anos de 1960 predomina uma gestão das pessoas de cariz predominantemente administrativa. A função é desempenhada por especialistas que aplicam técnicas específicas para tratar os problemas do quotidiano da empresa.”* (Serrano, M. 2010:20).

A fase seguinte (entre 1960 e 1980) inverte a tendência e os aspetos qualitativos da GRH sobrepõem-se aos quantitativos, ou seja, os indivíduos podem finalmente contribuir para melhorar a organização do trabalho, bem como o seu funcionamento. Madureira e Rodrigues (2006) referem também que esta fase coincidiu com a crise petrolífera dos anos 70 e com o descrédito do Estado de Providência. A defesa de um Estado que vinha sendo bastante interventivo na esfera económica e social, quando confrontada com o aumento da despesa pública, deu lugar a ideias de reformas administrativas que tiveram como consequências inevitáveis a constante retração do Estado no provisionamento dos serviços públicos.

Retomando os aspetos da GRH e face à rutura que evidenciámos, Serrano (2010:11) referindo-se a Sainsaulieu (1997), reconhece que existe um crescente interesse pela definição de *“políticas centradas na formação dos chefes de pessoal, na definição de zonas de participação dos trabalhadores nas decisões e nas comunicações informais”*.

A passagem para a Gestão de Recursos Humanos na década de 1980 e 1990 é impulsionada por propostas de reforma do setor público de âmbito económico em vários países. Estas propostas receberam, desde o início, críticas das instâncias internacionais que receavam o impacto negativo que estas reformas teriam na distribuição equitativa das rendas, aumentando as disparidades sociais e afetando também os índices de bem-estar nos países em desenvolvimento (Nogueira e Santana, 2003).

Chiavenato (2003) afirma que foi a partir deste momento que surgiram técnicas de mudança organizacional como a downsizing, a terceirização (outsourcing) e a reengenharia. Estas foram concebidas *“por meio da redução de níveis hierárquicos, eliminando posições do nível intermediário a fim de aproximar o nível operacional do nível institucional e simplificar e compactar as organizações. A terceirização fez-se por meio da transferência de atividades não-essenciais para terceiros ou fornecedores que possam fazê-las melhor e mais barato.”* (Chiavenato, 2003:225).



Serrano, M. (2010) designa esta fase de “*a fase da gestão integrada*”, ou seja, uma fase que foi influenciada pelos contributos do desenvolvimento organizacional, da gestão estratégica e das teorias da contingência (Serrano, M. 2010). A aposta é evidentemente pela criação da rutura, da descentralização, pela criação de modelos flexíveis, pela autonomia e pela passagem de uma verticalidade hierárquica para um modelo mais diluído e soft das hierarquias do tipo horizontal.

Nogueira e Santana (2003) caracterizam a GRH no seu sentido mais técnico, salientando a sua preocupação com a descrição de funções, o recrutamento e seleção, a determinação das condições de emprego, a formação e participação ativa na avaliação de desempenho, entre outros aspetos. Contudo, estes autores receiam que esta GRH esteja apenas concebida como uma questão puramente técnica, pelo que defendem que a GRH deve ser orientada por políticas específicas e em sintonia com a missão das instituições. Desta forma seria possível motivar os trabalhadores na realização de tarefas a curto e médio prazo (Nogueira e Santana, 2003).

**Tabela 4:** A Gestão de Recursos Humanos como mediador entre o Sistema de RH e os componentes da Missão.

HR System	HR Management	Mission Components
Description of post		Strategic goals
HR planning	Cooperation processes	Vision of future
Design of careers	Negotiation processes	Organisational values
Recruitment and selection		Quality of services
Rules of remuneration	Managers	Customers participation
HR development	Staff members	Accountability
Conditions of employment	HR advisers	Openness
Code of ethics	HR department	

**Fonte:** Nogueira e Santana (2003:87).

Assim, a GRH poderia difundir-se pela organização através de uma estratégia que tomasse iniciativas para a regulação do sistema pessoal e que coincidisse com as componentes essenciais da missão organizacional (Nogueira e Santana, 2003). Veja-se a Tabela 4 acima para compreender melhor esta visão defendida pelos autores mencionados.

A perspetiva de Nogueira e Santana (2003) remete, assim, para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que para Serrano, M. (2010) tornou-se dominante a partir de 1990. São assim colocados novos desafios às práticas de GRH e verificam-se contextos organizacionais mais descentralizados ao nível da decisão e da informação, ou

seja, quer ao nível do contexto, quer ao nível do conteúdo e que carecem de “*novas formas de organização e novos contratos psicológicos; a necessidade de estabelecer relações de paternidade no sistema de emprego; a imperiosidade da dinamização de formas de organização muito flexíveis, múltiplas e paralelas*” (Sparrow e Marchington, citado em Serrano, M. 2010:17).

Tratando-se de uma temática complexa, são diversos os modelos e padrões de gestão defendidos pelos mais variados autores. Ingraham (2003) identifica alguns destes modelos de gestão e liderança do capital humano. O primeiro é o modelo de administração pública tradicional, “*um sistema fechado e hierárquico designado para ser neutral e excluir influências políticas tradicionais, para admitir a base nos testes e na especialização, e para premiar ou demitir com base no mérito*”. (Ingraham, 2003:86).

O segundo modelo identificado pela autora é o modelo estratégico de recursos humanos, que apresenta estruturas de compensação alternativa, variações nas estruturas de classificação tradicional e alguma descentralização da autoridade de um gabinete central para agências individuais.

Por último, existe ainda o modelo do capital humano, que “*reconhece que os recursos humanos são vistos como recursos estratégicos críticos que devem ser desenvolvidos*” (Ingraham, 2003:88) e não necessariamente como custos penosos para a organização. Assim, este modelo incentiva ao desenvolvimento das competências e do talento do capital humano, num contexto de competitividade e constante aperfeiçoamento.

Segundo a autora, tem havido como que uma metamorfose das estruturas centralizadas e vinculadas à lei, que são comuns nos sistemas tradicionais de administração pública, que se têm modificado para sistemas flexíveis, mais descentralizados que redefiniram os seus desempenhos e procuram alcançar melhores prestações de contas. No entanto, estas mudanças e reformas verificadas tiveram por base questões económicas e as medidas mais comuns têm sido a redução do número de funcionários ou benefícios (Ingraham, 2003).

No entanto, as abordagens à evolução e reformas da GRH na AP não podem deixar de referir aquilo a que se chamou Nova Gestão Pública (NGP) à qual de seguida vai ser dada especial atenção.

## **2. O contributo das ideias da Nova Gestão Pública para a Gestão de Recursos Humanos**

Rocha (2005) refere que a NGP, na língua inglesa designada por *new public management*, é uma alternativa à gestão pública tradicional. Segundo Carvalho (2009), as mudanças nas políticas públicas tornaram-se evidentes a partir dos anos de 1980 na maioria dos países ocidentais. Diversos autores terão visto estas transformações como a passagem para um novo modelo, o modelo gestionário de AP.

Para Carvalho (2009:28), o conceito que melhor reflete esta mudança é o de *managerialismo*<sup>7</sup>, ou seja, o termo que pode “*significar a sobreposição dos critérios de gestão aos critérios políticos de governação e manter a dignidade da dimensão académica do termo gestão*”. (Carvalho, 2009:28).

Contudo, não é nosso propósito discutir aqui a concetualização destas mudanças, mas sim as suas implicações e o que de novo trouxeram. Novamente segundo Carvalho, esta NGP representa uma aproximação do setor público ao privado através de noções de eficiência cujas “*ideias e práticas variam entre diferentes setores, no interior do mesmo setor e, ainda, em relação aos seus impactos nos profissionais*”. (Carvalho, 2009:37).

Araújo (2008) assume também que as abordagens à NGP são distintas nos vários países, sobretudo no que toca à implementação das suas ideias. Para Gow e Dufou (Citado em Araújo, 2008:2), a introdução da racionalidade gestionária na gestão da AP representou uma mudança no sentido da “*adoção de técnicas de gestão do setor privado as quais enfatizam o desempenho das organizações públicas e o controlo da gestão*”. Ainda segundo Araújo, a gestão por objetivos, de tipo participativa, encontra-se entre as técnicas que melhor receção obteve nos países da OCDE.

Com este novo modelo, os trabalhadores devem acompanhar e participar nas discussões referentes aos objetivos que lhes são impostos, integrados nos objetivos organizacionais e ter plena consciência de quais eles são. Todos estes aspetos, segundo Araújo (2008), põem ênfase no conceito de motivação e no desenvolvimento da capacidade dos subordinados.

A introdução de mecanismos de mercado no setor público é assim vista como a forma ideal de aumentar a eficácia, a eficiência e ainda de reduzir custos, “*mas também,*

---

<sup>7</sup> Para aprofundar o conceito de *managerialismo* na AP, consultar: Carvalho, Teresa (2009) *Nova Gestão Pública e Reformas da saúde – O profissionalismo numa encruzilhada*. Lisboa, Edições Sílabo.

*na perspectiva dos teóricos defensores da economia neoliberal, como o melhor instrumento para proceder a uma redistribuição dos recursos e aumentar, assim, o bem-estar social”* (Carvalho, 2009:41).

Esta nova gestão da AP revelou-se demasiado complexa, composta por distintos atores nacionais e internacionais e pela criação das suas próprias expetativas. Apesar das reformas, parece ainda manter-se um poder hierárquico fortemente centralizado (Madureira e Rodrigues, 2006) o que leva a que alguns autores ponham em causa este novo modelo.

Ferraz, D. (2009), num artigo de opinião para a Revista Interface, diz acreditar que apesar das semelhanças entre a Administração Pública e a Administração Privada, não é possível importar as técnicas e ferramentas estilo “*régua e esquadro*” do segundo para o primeiro uma vez que “*as especificidades e diferenças do setor público requerem que sejam desenvolvidos estudos pormenorizados dos fenómenos administrativos de modo a melhorar a conceção, implementação e avaliação das políticas públicas, contribuindo, assim, para uma boa governação*”. (Revista Interface, 2009:7) Neste sentido, o autor defende reformas consistentes e consolidadas da AP para ir de encontro aos reais problemas e às especificidades sociais com que nos deparamos em Portugal.

De acordo com Rato e Silva (2011), uma das componentes que se revelou fundamental para os últimos desenvolvimentos da AP foi o recurso às TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), estando este investimento em igualdade de importância com o investimento no capital humano das instituições. A massificação das TIC, segundo Madureira e Rodrigues (2006:153), revelaram novos conceitos como o de “*sociedade do conhecimento*” ou até “*sociedade do comportamento*”, refletindo cada vez mais as novas dinâmicas organizacionais.

Com base em Rato e Silva (2011) é possível ainda identificar um outro modelo que se pode designar como pós-nova gestão pública e que os referidos autores designam por “*governança responsiva*”. Este modelo terá introduzido novos conceitos nos modelos da AP e terá estado na origem de novas realidades e mudanças: a passagem das relações Estado-cidadãos pelo respeito das leis para o empoderamento dos cidadãos; da prestação de contas por altos dirigentes aos cidadãos para a prestação de contas aos cidadãos e *stakeholders*<sup>8</sup>; da eficiência e resultados para a prestação de contas, transparência e

---

<sup>8</sup> Uma série de autores externos, com formações nas mais diversas áreas que em conjunto, contribuirão com uma série das suas melhores ideias/ propostas para um ótimo na gestão do capital humano. (definição nossa).

participação; de critérios assentes em meros resultados para uma melhoria de processos; do profissionalismo como principal atributo para o profissionalismo como uma responsabilidade face aos clientes (Rato e Silva, 2011).

Os autores reconhecem ainda que as reformas da AP tiveram um forte impacto sobre a gestão de recursos humanos. Na Tabela 5, adaptada de Rato e Silva (2011), elencamos as principais características da GRH dos dois recentes modelos da AP (NGP e governança responsiva).

Assim, a grande inovação da governança responsiva é a de atribuir uma “*grande importância à gestão de competências no âmbito quer da política de remuneração quer da formação profissional dos recursos humanos*” (Rato e Silva, 2011:11). Os RH da AP devem desenvolver novas competências, colocando ênfase na aprendizagem ao longo a vida; deve também existir uma constante atualização (ao nível das TIC, por exemplo) das competências, dos contextos e dos ambientes organizacionais em que os trabalhadores se inserem para atingir o que estes autores denominam de “*criação de valor*”, tendo ainda assim sempre presente uma gestão eficiente dos recursos (Rato e Silva, 2011).

**Tabela 5:** As principais características da GRH dos recentes modelos da AP.

	<b>Gestão pública</b>	<b>Governança responsiva</b>
<b>Sistema de serviço público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizado, sistema de posto de trabalho;</li> <li>• Contratos por tempo indeterminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentado;</li> <li>• Regimes de carreiras para funções essenciais;</li> <li>• Contratos por nomeação e por tempo indeterminado</li> </ul>
<b>Organização institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão descentralizada;</li> <li>• GRH;</li> <li>• Contratação individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidade reguladora da GRH;</li> <li>• Gestão estratégica para o desenvolvimento dos RH.</li> </ul>
<b>Progressão nas carreiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho</li> </ul>
<b>Política de remuneração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências</li> </ul>
<b>Gestão de desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo sobre desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de contas a 360°</li> </ul>
<b>Desenvolvimento de RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de competências profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de competências profissionais e aptidões relacionais</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Rato e Siva (2011:10).

Demmke (2015) num artigo importante e atual neste campo, inicia o seu discurso com o alerta de que, apesar da grande evolução e produção científica na área da GRH:

*“Não existe um caminho ou trajetória comuns para a reforma da Administração Pública, nem nenhum modelo de reforma antecipado.”* (Demmke, 2015:1).

O mesmo autor afirma ainda que os desenvolvimentos em todos os países da OCDE indicam uma mudança: *“de um estado hierárquico ou burocrático para uma nova forma de governação burocrática em e através de redes de trabalho”*, bem como *“a terceirização da função pública, a emergência de novas formas de parceiras público-privadas e organizações híbridas.”* (Demmke, 2015:2).

No entanto, para Nogueira e Santana (2003), é fulcral não menosprezar o papel do Estado e sua eficiência, uma vez que este pode ser decisivo para os princípios de justiça dos trabalhadores do serviço público nas sociedades democráticas.

Assim, na tentativa de alcançar serviços públicos eficazes e de qualidade e de encontro aos objetivos traçados, terá inevitavelmente de existir um equilíbrio entre as prerrogativas burocráticas e os direitos dos cidadãos, pelo que a gestão de recursos humanos deve ser orientada por políticas em consonância com outras medidas de controlo social (Nogueira e Santana, 2003:74).

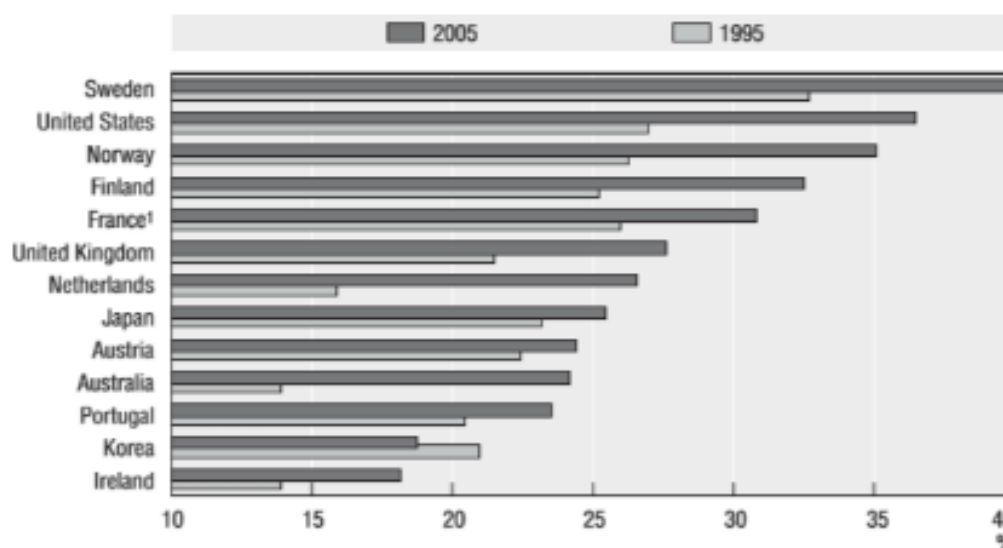
Em suma, as teorias sobre a NGP foram ou continuam a ser dominadas por discussões económicas, políticas e organizacionais, continua a ser relevante, por exemplo, o papel que o Estado e suas burocracias têm em continuar a desempenhar o seu papel na sociedade e nos processos de redistribuição de riqueza.

Apesar do trabalho que foi realizado em alguns países no que respeita à flexibilização dos processos e a descentralização de serviços, tal não implicou um consenso ou uma diminuição da discussão, uma vez que surgiram inúmeros conflitos (relacionados com conflitos de interesses, mobilidade ilimitada de funcionários, a confiança, entre outros). (Demmke, 2015).

A *“tendência de mercantilização”* que foi imposta ao emprego público revela indícios de que as condições específicas de trabalho público e estruturas organizacionais não vão necessariamente contribuir para gerar melhores desempenhos, motivar trabalhadores, proporcionar menos corrupção, entre outros objetivos. Assim, por essa razão os níveis de satisfação e motivação laboral são hoje, nalguns casos, bastante baixos (Demmke, 2015).

Por último, achamos pertinente alertar para os números relativos ao envelhecimento dos serviços públicos na maioria dos países da OCDE. Pilichowski et al (2007) afirmam que a força de trabalho no setor público está a envelhecer mais rapidamente do que no resto da sociedade e no mercado de trabalho em geral.

Prova deste facto é o Gráfico 3 que se segue:



**Gráfico 3:** Proporção de trabalhadores acima dos 50 anos, de nível nacional/ federal, em 1995 e 2005.

**Fonte:** Pilichowski, Elsa et al (2007:4).

Os autores frisam que a situação demográfica dos serviços públicos destes países mostram menos variação do que a situação demográfica do mercado de trabalho em geral, apesar de em países como a Austrália a idade média estar a aumentar um ano a cada três anos. Por seu turno, os maiores cortes nos serviços públicos têm-se realizado em torno das faixas etárias 40-49 anos de idade e com maior importância na proporção de trabalhadores entre as faixas etárias 50-54 e 55-59, dependendo da idade da reforma.

É certo que Pilichowski et al (2007) não descrevem os dados relativamente a Portugal, contudo, pela visualização do Gráfico 3 é notório o aumento da proporção de trabalhadores acima dos 50 anos entre estes períodos. Na nossa análise da literatura, estes fatos parecem ser do conhecimento dos demais autores, o que deixa claro que surgem desafios a uma Administração Pública em redefinição constante e a necessitar de medidas específicas para fazer face às alterações que se farão sentir nos próximos anos.

Segundo a DGAEP, na sua publicação (Outubro de 2015), é notória uma redução de cerca de 10% no emprego da AP, correspondendo a menos 78.000 funcionários entre 2011 e 2015, como demonstra a Tabela 6.

**Tabela 6:** Total de emprego na Administração Pública em Portugal

2011	2012	2013	2014	2015	Variação 2011/2015
727 294	699 480	674 338	655 820	649 294	- 78 000/ - 10,7%

Fonte: Adaptado de: dgaep.gov.pt

Para ilustrar esta tendência de envelhecimento da AP, os dados da DGAEP relativos à Administração Pública Local por faixa etária (31 de dezembro de 2012 a 30 de junho de 2015), mostram-nos que apenas duas faixas etárias (55-64 anos e dos 65 e mais anos), não sofreram reduções de efetivos: pelo contrário, estes têm aumentado progressivamente. Todas as restantes sofreram constantes diminuições, principalmente as faixas até aos 24 anos e a dos 25-34 anos que, neste período, cada uma delas, caiu quase para metade.

### **3. As Políticas de Recursos Humanos na Administração Pública em Portugal**

Como já temos vindo a referir, todas as reformas que foram tendo lugar na AP culminaram em novas estratégias, que estão longe de ser consensuais e que têm gerado uma alteração na intervenção do Estado. Este, situa-se atualmente, numa posição em que não consegue realizar as suas tarefas de justiça distributiva. No entanto, como também já pôde notar-se, os dados relativos especificamente a Portugal estão em falta em diversos estudos sobre o assunto. Por essa razão, esta seção volta-se para o caso de Portugal e a forma como nele a GRH da AP se foi desenvolvendo ao longo das décadas.

Refira-se primeiramente que as raízes americanas do pensamento dos negócios e da gestão de recursos humanos ainda levam a que a sua transposição e aplicação em países Europa Ocidental seja olhada com algum ceticismo. Tal deve-se ao facto de os seus ambientes organizacionais apresentarem características opostas ao americano:

- Autonomia do empregador;
- Processos de mercado menos stressantes;
- Maior ênfase no grupo do que no indivíduo;
- Maior ênfase nos trabalhadores do que nos gerentes;
- Parceiros sociais com maior importância nas relações de emprego e
- Maior apoio dos Governos em áreas como a GRH. (Cardoso, 2004).

Relativamente a Portugal, Cardoso (2004) recorda-nos que até meados de 1970 a função de RH em Portugal era pouco reconhecida, meramente administrativa e realizada



por trabalhadores de escritórios. No entanto, uma década mais tarde e face ao ambiente agitado a nível político e social, a negociação coletiva levou a que a função tivesse um papel mais centralizado, começando a ser realizada por licenciados em Direito, apesar de permanecer altamente burocratizada.

De salientar que após o regresso do regime democrático em 1974 se começam a delinear as bases do tardio Estado Providência português, o que teve lugar numa Europa que já o começava a pôr em causa. No entanto, este momento foi crucial para a criação de um serviço nacional de saúde universal e de políticas sociais mais abrangentes, apesar de estas se terem traduzido num aumento constante da despesa pública.

A crise de financiamento do Estado Providência, que se ficou a dever essencialmente aos impactos da globalização e do envelhecimento demográfico, levou à necessidade de efetuar reformas para otimizar recursos e obter resultados. (Rato e Ferraz, 2007). A partir do ano 2001/2002, em Portugal, as reformas introduzidas foram sobretudo baseadas no modelo de gestão managerial ou da NGP e serviram para racionalizar os serviços públicos através da introdução da avaliação do desempenho, da prestação de contas (accountability), da aposta no downsizing do funcionalismo público, na subcontratação e no outsourcing. (Rato e Ferraz, 2007).

Recentemente, a ideia da Gestão Orientada Pelos Resultados (GOPR) surgiu como um importante instrumento de gestão da AP em Portugal, que foi influenciado pela NGP. Não obstante, este modelo comporta diversas falhas e problemas devido à complexidade e difícil articulação e coordenação (que implica que levaria vários anos até o modelo se incorporar devidamente no sistema).

O SIADAP (sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública), criado pela Lei nº 10/2004, de 22 de Março, surgiu neste âmbito e veio colocar a eficiência e a eficácia no centro dos objetivos a atingir (como veremos melhor na secção especificamente dedicado a este tema). Avaliando os serviços públicos e os seus funcionários, este sistema não deixa de apresentar problemas para alguns autores, devido à inconclusiva aferição dos resultados desta avaliação (Araújo, 2008).

A Tabela 7 que se segue descreve as principais mudanças reformistas na área dos recursos humanos em Portugal:

**Tabela 7:** Principais mudanças reformistas na área dos recursos humanos em Portugal.

1974-1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade política;</li> <li>• Apenas se atualizam alguns vencimentos;</li> <li>• Diplomas: reestruturação de carreiras e do regime de pessoal dirigente (em estrutura e categorias);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípio norteador de uma avaliação de desempenho, de recrutamento e seleção;</li> <li>• Bases de um sistema de carreiras horizontal;</li> <li>• Decreto de lei sobre a classificação de serviço e do estatuto disciplinar do funcionário público.</li> </ul>
1986-1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso das reformas pelo contributo dos fundos estruturais da CEE:</li> </ul> <p>- Prestação de melhores serviços aos utentes,</p> <p>- Aumento da formação dos funcionários públicos,</p> <p>- Melhoria na gestão dos recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vários decretos de lei sobre a GRH:</li> </ul> <p>- Regime jurídico do recrutamento e seleção de pessoal na função pública,</p> <p>- Duração do trabalho na AP,</p> <p>- Novo sistema retributivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ideias-chave:</u> Desburocratização, intervenção seletiva do Estado e a ideia da qualidade dos serviços públicos.</li> </ul>
1996-2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergência da denominação: Gestão de Recursos Humanos;</li> <li>• Maior informação dos cidadãos;</li> <li>• Mais qualidade, cooperação e intercâmbio;</li> <li>• Ingresso, acesso e progresso nas carreiras;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilidade e o seu incentivo aos RH da AP;</li> <li>• Balanço Social na AP;</li> <li>• Introdução dos livros de reclamações nos serviços públicos.</li> </ul>
2002-2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os princípios da NGP orientam a reforma administrativa:</li> </ul> <p>- Racionalização dos custos,</p> <p>- Aproximação do sector público ao privado,</p> <p>- Procura de mais eficiência;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma que veio definir e regulamentar os novos regimes de carreira e de remuneração dos trabalhadores da AP,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução para 3 tipologias de carreira: técnico superior; assistente técnico e assistente operacional;</li> <li>• Novo regime de contrato de trabalho em funções públicas e dos contratos individuais de trabalho na AP;</li> <li>• Criação do SIADAP (sistema integrado de avaliação de desempenho na administração pública).</li> </ul>
2005-2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação da Gestão por Objetivos (GPO);</li> <li>• Revisão da legislação relativa à avaliação de desempenho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilidade e flexibilidade das condições de trabalho;</li> <li>• Atribuição do princípio do mérito;</li> <li>• Qualificação dos recursos humanos.</li> </ul>
2009-Atualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação do trabalho com a introdução de novas formas de RH;</li> <li>• Redução das funções;</li> <li>• Redução da força de trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congelamento de carreiras e das promoções;</li> <li>• Terciarização;</li> <li>• Cortes nas pensões.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado das leituras de Teixeira (2012); Araújo (2008) e Araújo (2005).

O atual paradigma em Portugal, que tenta romper com a burocratização e que se baseia na NGP, incita à substituição das hierarquias por formas de mecanismo de mercado, ou quase-mercado, como sugere Carvalho (2009). Como já foi referido, tal introdução de mecanismos de mercado teve lugar a uma escala global e foi realizada com o objetivo de aumentar a eficiência e reduzir custos, bem como melhorar a redistribuição dos recursos e aumentar, assim, o bem-estar social (Carvalho, 2009 referenciando, Boston et al., 1996; Friedman & Friedman, 1980; Walsh, 1995).

Bilhim (2004), como menciona Carvalho (2011), afirmou no 8º Congresso Nacional de Administração Pública que as Autarquias Locais sempre exerceram e exercem um papel crucial na prossecução das políticas públicas, apesar de serem conhecidos os constantes recuos e avanços dados pelos Estados na manutenção da sua maior ou menor autonomia. Ao longo da História as Autarquia Locais “sofreram” com esta instabilidade, umas vezes permitiu-lhes agir, outras não, de forma mais direta junto da sociedade/território que intervencionavam, condicionando também por essa via o respetivo nível de aproximação (Carvalho, 2011).

Neste âmbito, as reformas da gestão pública levaram a que as competências da Administração Central fossem fortemente descentralizadas para as Autarquias Locais.

O Decreto de Lei n.º 30/2015, de 12 de Fevereiro (versão atualizada) veio regulamentar este facto, afirmando que esta descentralização “...*representa um processo evolutivo da organização do Estado, visando o aumento da eficiência e eficácia da gestão dos recursos e prestação de serviços públicos pelas entidades locais, mediante a proximidade na avaliação e na decisão atendendo às especificidades locais.*” (Decreto de Lei n.º 30/2015, de 12 de Fevereiro:1).

Este documento especifica pormenorizadamente em que domínios/ setores esta delegação de competências atua (Ex: Educação):

“Artigo 8.º - a) No âmbito da gestão escolar e das práticas educativas: i) *Definição do plano educativo municipal ou intermunicipal, da rede escolar e da oferta educativa e formativa;* ii) *Gestão do calendário escolar;* iii) *Gestão dos processos de matrículas e de colocação dos alunos...*”(Decreto de Lei n.º 30/2015, de 12 de Fevereiro:1).

O exemplo que apresentámos ilustra apenas uma parte referente ao sector da Educação, pois neste diploma estão previstos por exemplo as competências para o sector de Saúde, Segurança Social, Cultura, Recursos Patrimoniais entre outros. Em suma e recorrendo à Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro relativamente ao Regime Jurídico das

Autarquias Locais, o Artigo 3.º vem, sumariamente, elencar as competências atribuídas a estas, designadamente:

- a) *De consulta;*
- b) *De planeamento;*
- c) *De investimento;*
- d) *De gestão;*
- e) *De licenciamento e controlo prévio;*
- f) *De fiscalização (Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro:1)*

Contudo, esta aquisição de competências não veio acompanhada pelo aumento da capacidade para as assumir devidamente, o que se ficou a dever à existência de *“fatores demasiado rígidos nas estruturas que limitam e por vezes impedem mesmo que as mudanças resultantes da assunção das novas competências produzam os efeitos esperados e razoavelmente aceitáveis.”* (Carvalho, 2011:316).

Os exemplos da Grécia e Portugal revelam elevados aumentos de pressão no local de trabalho, em grande parte devido à introdução de novas formas de GRH, ao congelamento das carreiras e das promoções, à redução de fundos, às reduções na força de trabalho, ao congelamento de orçamentos dos departamentos, à terceirização, aos cortes nas pensões, às alterações nas posições da hierarquia administrativa e ao consequente impacto destas nos níveis de satisfação no trabalho e no empenho e motivação. O que se verifica é que existe no setor público um ambiente que o torna cada vez menos atrativo (Demmke, 2015).<sup>9</sup>

Araújo (2008), referindo Pollit (2001), sugere que os modelos resultantes das ideias da NGP revelam um desfasamento entre o processo de reformas e os resultados práticos, ou seja, persistem ainda velhas práticas de gestão burocratizadas.

Em suma, existem elementos importantes que devem ser potenciados para motivar os trabalhadores e criar valor para as organizações e para o seu desempenho, que é tão necessário para o sucesso organizacional. No entanto, a forma como tal deve ser realizado não é consensual e desperta discussões que não têm resposta fácil. Bentes et al. (2009) abordam precisamente esta problemática e interrogam-se sobre qual a melhor maneira de

---

<sup>9</sup> Numa nota complementar, apesar deste cenário menos positivo, veja-se a publicação do site observador.pt (<http://observador.pt/2016/01/19/publico-privado-ganha-quanto/> de 19-01-2016), que em termos remuneratórios, os ordenados médios dos trabalhadores da Função Pública são bastante superiores aos do sector privado. (dados do Ministério do Trabalho e DGAEP).

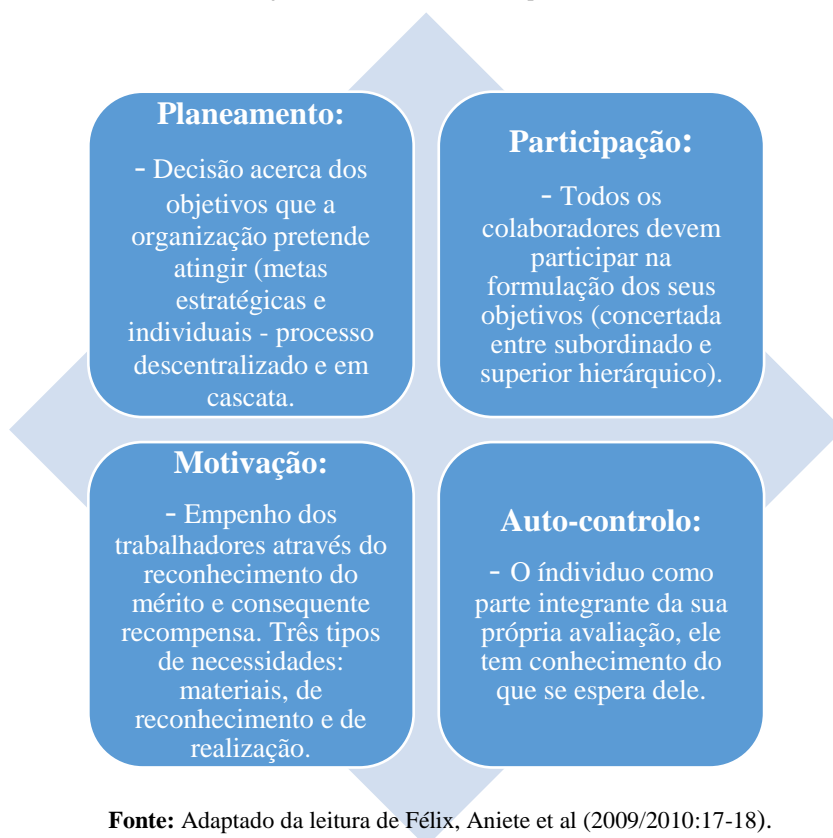
maximizar o potencial dos trabalhadores no contexto de um mercado competitivo, sem que tal ponha em causa os objetivos coletivos e a missão da organização.

Para melhor refletir sobre este ponto é importante fazer novamente referência à GOPR ou Gestão por objetivos (GPO), instrumento que pode ser utilizado pela nossa AP para possibilitar uma avaliação de desempenho global e individual estratégica e para permitir a mudança de um *status quo* resistente e grandemente vinculado a estruturas rígidas e legalistas para um modelo preocupado com a eficiência e associado à qualidade dos serviços públicos.

A ideia da GPO terá surgido em 1954 graças ao seu precursor, Peter Duker, que associou o conceito de objetivos ao desenvolvimento pessoal. (Félix, Aniete, et al 2009/2010; Parrinha, Inês E Barbosa, Elsa 2011; Rodrigues, Miguel 2008). Vaz, Rui (s/data), reconhece que na literatura especializada existem muitas definições de GPO ou Management by Objectives (MBO), ainda assim avança com a sua própria definição para a descrever “*como um processo participado, pelo qual trabalhadores e gestores de uma organização, considerando os recursos disponíveis, procuram identificar um conjunto de objetivos comuns e individuais, definir áreas vitais de intervenção, metas a atingir e linhas orientadores para a sua de conclusão.*” (Vaz, Rui, s/data:3).

Segundo Félix, Aniete, et al (2009/2010) a GPO representa uma nova filosofia assente em quatro ideias, representadas no seguinte esquema (Ilustração 2):

**Ilustração 2:** A GPO assente em quatro ideias-chave.



**Fonte:** Adaptado da leitura de Félix, Aniete et al (2009/2010:17-18).

A GPO implica, pois, a existência de um acompanhamento constante e de um feedback por parte dos subordinados. Novamente segundo Félix, Aniete et al (2009/2010), que remetem para a publicação da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 53/2004, de 21 de Abril e RCM n.º 95/2003, de 30 de Julho, quando a GPO foi adotada como nova prática de gestão na Administração Pública Portuguesa apresentava uma matriz de mudança cujos principais objetivos eram os seguintes:

- “Prestigiar a missão da AP e os seus agentes na busca da exigência e da excelência;
  - Delimitar as funções que o Estado deve assumir diretamente daquelas que, com vantagem para o cidadão, melhor podem ser prosseguidas de forma diferente;
  - Promover a modernização dos organismos, qualificando e estimulando os funcionários, inovando processos e introduzindo novas práticas de gestão;
  - Introduzir uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários;
  - Apostar na formação e na valorização dos nossos funcionários públicos.”
- (Félix, Aniete et al, 2009/2010: 18-19).

Estas parecem ser ideias claras, pré-definidas e passíveis de serem implementadas. No entanto, na prática, os aspetos burocráticos/legais não conseguem ser ultrapassados e muitas das vantagens da GPO ficam-se pela teoria que aparece nos manuais ou pelos programas de avaliação de desempenho de autarquias. Este plano exige, pois, meios e recursos que parecem ser inexistentes.

Neste âmbito, é importante referir novamente o SIADAP, modelo de avaliação de desempenho que veio colidir com a cultura de AP existente em Portugal, e cuja evolução e ajustamentos serão referidos no próximo ponto.

#### **4. O SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública)**

Implementado no ano de 2004 e revisto pela Lei 66-B/2007, o SIADAP surgiu com os objetivos de promover a motivação dos trabalhadores e dirigentes, bem como distinguir os serviços, dirigentes e funcionários por mérito de desempenho (Madureira e Rodrigues, 2011). A motivação é precisamente um conceito particularmente importante neste sistema (e será posteriormente estudado com mais atenção neste trabalho). Outras

metas incluíam o aumento da responsabilização e do desenvolvimento; a universalidade e flexibilidade; o reforço da transparência e da imparcialidade. No entanto, Madureira e Rodrigues (2011) argumentam que, apesar de não existirem dados suficientes para tirar conclusões definitivas, estes objetivos parecem não ter sido atingidos. (Consultar - Lei 10/2004 de 22 de Março, artigos 1º; 3º; 4º e 7º).

As inúmeras dificuldades de implementação do SIADAP foram reconhecidas por vários autores (Araújo, 2008; Madureira e Rodrigues, 2011; Parrinha e Barbosa, 2011). Araújo (2008) afirma, por exemplo, que o prazo para a identificação dos objetivos foi largamente ultrapassado pelos serviços e organismos públicos. Manteve-se também predominante uma certa resistência à mudança em face dos instrumentos legislativos limitados (Araújo, 2008; Madureira e Rodrigues, 2011). No seu primeiro ano de implementação (2004/2005), o sistema foi aplicado apenas a cerca de 25% de funcionários (Araújo, 2008).

Veja-se a Tabela 8, onde surgem os principais objetivos do SIADAP, de acordo com o artigo 4º, da Lei nº 10/ 2004, de 22 de Março e com as revisões introduzidas pelo artigo 6º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

**Tabela 8:** Comparação das alterações da Lei nº 10/2004 para a Lei 66-B/2007.

<b>Lei nº 10/ 2004</b>	<b>Lei 66-B/2007</b>
a) Avaliar a qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade;	a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
b) Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, funcionários, agentes e demais trabalhadores em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objetivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada;	b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública;
c) Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito;	c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
d) Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores;	d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
e) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional	e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu

adequadas à melhoria do desempenho dos organismos, dirigentes e trabalhadores;	desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
f) Fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados;	f) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
g) Promover a comunicação entre as chefias e os respetivos colaboradores;	g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;
h) Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços.	h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.

**Fonte:** LEI N° 10/2004, 22 DE MARÇO e LEI N° 66-B/2007, 28 DE DEZEMBRO.

As principais alterações trazidas por este sistema fizeram-se sentir, sobretudo, ao nível da melhoria da gestão da AP, da formação, da orientação para os resultados, bem como da eficácia e eficiência dos processos de decisão e transparência.

O procedimento de avaliação dos recursos humanos compreende assim, de acordo com o artigo 13.º da Lei nº 10/2004, as seguintes fases:

- a) Definição de objetivos e resultados a atingir;
- b) Auto-avaliação;
- c) Avaliação prévia;
- d) Harmonização das avaliações;
- e) Entrevista com o avaliado;
- f) Homologação;
- g) Reclamação;
- h) Recurso hierárquico.

De acordo com Rodrigues (2008:5) esta fase inicial ficou irremediavelmente marcada “*pela falta duma estratégia integrada e duma adequada preparação de avaliadores (dirigentes) e avaliados (dirigentes e funcionários)*”. Tal significava que eram necessárias alterações significativas para que o sistema pudesse alcançar os principais objetivos a que se propunha.

Note-se, contudo, que esta primeira lei foi revogada pela Lei nº 66-B/2007. Trata-se da Lei que vigorou até às alterações efetuadas no artigo 49 em 2013 (Lei do Orçamento de Estado de 2013 - LOE 2013).



De salientar que esta Lei nº 66-B/2007 introduz componentes importantes como a clarificação daquilo que se avalia (através do artigo 9.º, nº 1 e 2), e sobre os subsistemas do SIADAP, que são os seguintes:

- a) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1;
- b) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2;
- c) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 3.

Os Subsistemas referidos, que de seguida referiremos com maior pormenor, integram-se nos objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objetivos do ciclo de gestão do serviço, objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores. (Lei nº 66-B/2007).

Segundo Félix, Aniete et al (2009/2010:23) o SIADAP 1 *“visa reforçar uma cultura de avaliação e responsabilização, vinculada pela publicitação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão.”* Este subsistema, de carácter anual, tem como modalidades a auto-avaliação e hetero-avaliação dos serviços e pretende alcançar três objetivos: a eficácia dos serviços, a sua eficiência e a sua qualidade. Aquilo que constitui a base da avaliação dos serviços segundo o art.º. 10º da Lei nº 66-B/2007 é o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).

O SIADAP 2, imputado aos dirigentes, é particularmente importante uma vez que a sua execução é necessária para evitar a cessação das funções do dirigente em causa. Este subsistema é executado com base nos parâmetros *“grau de cumprimento dos compromissos e de competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas”* (Félix, Aniete et al, 2009/2010:24).

O ciclo de avaliação para dirigentes superiores é de cinco anos e para dirigentes intermédios é de três anos. A ponderação para os resultados é de 75% e para as competências 25%. Foram ainda introduzidas alterações como a abolição da avaliação de mérito e das percentagens das cotas na avaliação de dirigentes intermédios, ao mesmo tempo que terminam os prémios relativos aos prémios de desempenho, bem como o período sabático, estágios e dias adicionais de férias. (LOE 2013).

Por último, o SIADAP 3, de carácter bienal, respeitante ao desempenho dos dois anos civis anteriores (LOE 2013), diz respeito à avaliação dos trabalhadores e enquadra dois parâmetros de avaliação: os resultados com um peso de 60% e as competências com

40%. Com as alterações presentes na LOE 2013 foram abolidos o direito ao período sabático e o direito a aquisição de férias adicionais.

Entre os dois documentos referidos anteriormente (Lei nº 10/2004 e a Lei nº 66-B/2007) e de acordo com Félix, Aniete et al (2009/2010:21):

*“com o objetivo de controlo e permanente avaliação da aplicação do SIADAP, foi criada uma base de dados, junto da Direcção-Geral da Administração Pública - DGAP, atualmente designada de Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP, para auxiliar na definição da política de emprego público e servir de alicerce a um sistema de gestão do desenvolvimento dos recursos humanos.”*

Como referem os autores, a passagem é feita através da aprovação da RCM nº 124/2005. Inicia-se um processo de reorganização da administração pública central, apostando na descentralização, desconcentração, fusão ou extinção de serviços com a finalidade de obter ganhos de eficiência, de recursos financeiros e melhorar a qualidade dos serviços públicos. (Félix, Aniete et al, 2009/2010).

Após a segunda Lei sobre o SIADAP, surge, segundo Parrinha e Barbosa (2011), um instrumento de gestão que visa regulamentar a ascensão na carreira dos colaboradores, que ocorre tendo em conta os pontos que, de acordo com a sua função, estes vão acumulando. Assim, a Lei nº12-A/2008 de 27 de Fevereiro regula os pontos a atribuir da seguinte maneira: -1 ponto para a menção de Inadequado; 1 ponto para a menção de Adequado; 2 pontos para a menção de Relevante e 3 pontos para a menção de Excelente. Quando o trabalhador acumular 10 pontos ascende no seu posicionamento remuneratório (Parrinha e Barbosa, 2011). No âmbito deste modelo de avaliação surge o sistema de cotas acerca do qual referem Parrinha e Barbosa (2011):

*“As organizações ficaram obrigadas a restringir a atribuição de desempenho Relevante num limite máximo de 25% do total de trabalhadores e 5% deste universo é que pode ascender ao desempenho de Excelente. Este “tecto” máximo do nº de desempenhos de mérito e excelência tornou o SIADAP num sistema que induz à competitividade entre colaboradores e por outro lado, um gerador de conflitos interpessoais.”* (Parrinha e Barbosa, 2011:81).

Na nossa opinião, alguns aspetos destas alterações revelam-se particularmente negativos, como é o caso da possibilidade de surgimento de conflitos ou aumento dos receios acerca da possibilidade de se progredir nas carreiras. Este sistema revela, assim, ser restrito e condicionador, apresentando fraca margem de evolução, especialmente num período em que as carreiras na função pública se encontram congeladas.

Madureira e Rodrigues (2011) referem ainda que a atribuição do sistema de pontos, associado aos resultados obtidos dos trabalhadores pelo SIADAP e uma vez que as progressões na tabela remuneratória estão sujeitas à existência de verbas orçamentais, *“...equivale a dizer que um trabalhador com a mesma avaliação de desempenho ao fim de 5 anos poderá, ou não, progredir na tabela remuneratório, consoante o orçamento público onde se encontre a trabalhar, variável essa que é externa e alheia ao seu desempenho e controlo.”* (Madureira e Rodrigues, 2011:22).

A principal conclusão que podemos, desde já, retirar é a de que, apesar de ter sido concebido como um potencial incentivo e instrumento para motivar os trabalhadores, o SIADAP apresenta resultados inconclusivos no que diz respeito à sua avaliação de desempenho e à sua verdadeira capacidade para incentivar os colaboradores. Os pontos aparentemente negativos que aqui apontámos deixam, contudo, entender que estes resultados poderão ter ficado abaixo do esperado (algo que só será possível confirmar verdadeiramente depois da realização de mais estudos sobre o tema).

Neste momento, estamos em condições de direcionarmos a nossa atenção para o estudo da motivação. O SIADAP revelou-se aqui um elemento de referência complementar não menos importante, uma vez que a aparente falta de motivação dos funcionários da CMM poderá também decorrer deste sistema.



## CAPÍTULO III – O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

Para se compreender melhor este conceito de motivação importa, assim, abordar o tema do clima organizacional, mas também diversas teorias e abordagens científicas que servem para nos dar uma ideia mais precisa acerca deste tema.

### 1. Clima Organizacional

Para Zhang e Liu (2010), o clima organizacional descreve a percepção do ambiente de trabalho por parte dos seus membros. Estes autores afirmam que o conceito teve a sua origem com o movimento das relações humanas iniciado por Hawthorne e que o seu foco se tem vindo a alterar de um ambiente físico “hard” para um ambiente psicológico “soft”.

São várias as perspetivas em torno do conceito: Kurt Lewin, no seu notável estudo sobre "leadership style" de 1939, foi o primeiro a propor o conceito de clima organizacional associado à liderança. Este autor apresentou uma tipologia composta por três estilos diferentes de liderança: o autoritário, o democrático e o liberal.

Em 1964, Forehand apontou as três características que, a seu ver, seriam as mais importantes do clima organizacional. Assim, este clima organizacional:

1. Varia entre diferentes organizações;
2. É persistente;
3. Pode afetar o comportamento da organização. (Zhang e Liu, 2010).

Litwin (2001), por sua vez, afirma que o clima organizacional remete para o conjunto de características percebidas, direta ou indiretamente, pelos membros da organização no seu ambiente de trabalho. Estas características poderiam, assim, auxiliar os investigadores a determinar os efeitos do ambiente sobre a motivação dos funcionários.

Segundo Aguirre (1968), existem quatro dimensões na classificação do ambiente organizacional: a ecologia (recursos materiais da organização); o ambiente de fundo (todas as características dos membros de uma organização, incluindo o nível de educação, status socioeconómico, entre outros); o sistema social (interação entre os papéis formais e informais nas organizações) e a cultura (crenças, valores, entre outros).

Na conceção de Chiavenato (2003:373), clima organizacional constitui a atmosfera psicológica característica de cada organização, estando ligado à moral e à satisfação das necessidades dos participantes. Envolve fatores estruturais como: *“o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou*

*sancionados através dos fatores sociais...*”. Este conjunto de variáveis “...*deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade.*” Neste âmbito, a organização necessita de capacidade inovadora para mudar a cultura e o clima organizacional nos seguintes pressupostos: adaptabilidade; senso de identidade; perspectiva e integração entre os participantes. (Chiavenato, 2003:374).

Para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é como que o elo concetual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. (Bispo, C. 2006).

Resumindo, é possível entender o clima organizacional como o ambiente, a atmosfera que envolve cada organização e que pode variar de acordo com as características materiais de cada local, dos seus valores e da capacidade inovadora dos líderes e gestores. O clima organizacional poderá assim afetar positiva ou negativamente a motivação dos trabalhadores e é essa a principal razão pela qual é tão importante mencionar este tópico ao discutir o tema da motivação.

Vejamos, então, em que consiste mais precisamente o conceito de motivação.

## **2. Conceito de Motivação**

Como refere Osabiya (2015), o capital humano revela-se o elemento mais valioso de qualquer organização, apesar de o autor reconhecer que este recurso é bastante difícil de gerir. “*As pessoas têm as suas próprias necessidades individuais, que devem ser satisfeitas e hábitos que devem ser geridos para que estas possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento organizacional*” (Osabiya, 2015:62).

Facilmente se reconhece, pois, as dificuldades da gestão de RH no sentido de motivar os trabalhadores, o que acontece tanto em grandes empresas como na Administração Pública, o que se torna ainda mais notório numa autarquia como aquela em que estagiámos. Osabiya (2015) afirma que é importante o gestor conhecer o comportamento de cada funcionário para assim ser capaz de os motivar individualmente. Assim, compreendendo as necessidades de cada trabalhador, os gestores podem compreender como e o que utilizar para os motivar. Tal seria o método mais indicado para se conseguir ter trabalhadores totalmente motivados no local de trabalho e obter ganhos de eficiência e eficácia organizacionais. Contudo, a responsabilidade dos gestores

e os aspetos burocráticos a que estão sujeitos impede-os de participar ativamente na motivação e acompanhamento dos trabalhadores, o que torna este cenário ainda mais problemático.

Contudo, se se quiser conceber alguma estratégia mais eficaz, importa primeiramente compreender aquilo em que consiste a motivação, pois entender a definição deste termo é crucial para conhecermos melhor o comportamento humano (não só no contexto laboral).

As definições deste conceito são múltiplas, especialmente nas teorias psicológicas, que se dividem em psicologia da personalidade, psicologia social, psicologia clínica ou (no caso que mais nos interessa) psicologia organizacional. (Neves, 1998, referenciando Muchinsky, P. M., 1990). Esta definição torna-se ainda mais complexa se se pensar que, como refere Neves (1998), a motivação não é observável diretamente, apenas pode ser inferida: *“o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos”* (Neves, 1998:11).

A publicação da Global Centre for Public Service Excellence de 2014, afirma que a motivação tem sido definida como *“a capacidade das pessoas, instituições e sociedades para desempenhar funções, resolver problemas e estabelecer e alcançar objetivos”* (GCPSE, 2014:5). O conceito de motivação remete, pois, para uma força motriz no seio dos indivíduos, pela qual estes tentam atingir um objetivo específico para satisfazer alguma necessidade ou expectativa. (Osabiya, 2015).

Osabiya (2015), Neves (1998) e Cunha, M. et al (2016), entre outros, debruçaram-se empiricamente sobre esta questão e concluíram que existem quatro componentes cruciais para a motivação, que a sua definição deve incluir:

1. Estimulação: *“as forças energéticas responsáveis pelo espoletar do comportamento”*;
2. Ação e esforço: o quão difícil é tentar fazer;
3. Movimento e persistência: quanto tempo é que uma pessoa continua a tentar;
4. Recompensa: reforço das ações anteriores. (Cunha, M. et al, 2016:119).

Silva e Reis (2014:78) defendem que a motivação engloba assim as seguintes componentes: *“o desejo de realizar altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos, estando relacionada com fatores, tais como: o objetivo, que equivale à direção do comportamento; o esforço, que será a intensidade do comportamento; a necessidade, que estabelece a persistência do comportamento”*. Estes autores argumentam ainda que

a motivação se apoia essencialmente em necessidades, tendendo o indivíduo a ajustar os seus comportamentos para alcançar o objetivo pretendido. Será por consequência deste esforço que poderá resultar uma recompensa (que pode ser externa ou interna) ou uma punição.

Cunha, M. et.al. (2016) referem que, tendo sido a motivação estudada na sua relação com a produtividade, a sua definição tem sido amplamente discutida das mais diversas maneiras. “...as organizações motivam os seus colaboradores a trabalharem mais se: (a) lhes atribuírem funções ou tarefas motivadores; e/ou (b) os recompensarem pelo trabalho executado e/ ou pelo alcance de resultados.” (Cunha, M. et.al. 2016:119). Assim, uma vez sendo a ação uma força mobilizadora que estimula a motivação, é possível apontar duas perspetivas principais:

a) Motivação intrínseca: comportamentos de trabalho, estimulados pelo entusiasmo que o mesmo suscita em quem o executa; refere-se a algo a que se desfruta (GCPSE, 2014); ligado ao que a pessoa pretende da vida, “o prazer é obtido na atividade.” (Silva e Reis, 2014:80).

b) Motivação extrínseca: comportamentos que as pessoas tomam com o intuito de obter alguma recompensa material ou social; algo que o indivíduo realiza a fim de alcançar um determinado resultado. (GCPSE, 2014).

Silva e Reis (2014), dizem-nos que a motivação depende de três fatores que interagem:

- As diferenças individuais – características da personalidade,
- As características do trabalho – relacionados com a atividade desenvolvida,
- As práticas de gestão – políticas de recursos humanos.

Contudo, indo além da mera definição de motivação, existe também uma panóplia de teorias de referência que tentam explicar o funcionamento da motivação humana (Silva, V. e Reis, F. 2014). É precisamente acerca dessas teorias que nos iremos inteirar.

### **3. Teorias da Motivação**

A Tabela 9 apresenta uma síntese das teorias da motivação da principal bibliografia de referência que consultámos, teorias essas que irão ser abordadas com um pouco mais de pormenor:



**Tabela 9:** Teorias da Motivação.

Classificação	Teorias da Motivação
<b>Teorias de Conteúdo</b> (análise dos motivos do comportamento humano; fatores intrínsecos das pessoas).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoria da hierarquia das necessidades (Maslow);</li><li>• Teoria Bifatorial (Hezberg);</li><li>• Teoria X e Y (McGregor);</li><li>• Teoria ERG (Alderfer);</li><li>• Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland).</li></ul>
<b>Teorias de Processo</b> (perspetiva cognitiva; a motivação é o processo-chave para as escolhas do indivíduo em função do decorrer da ação).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoria da Equidade (Adams);</li><li>• Teoria da Definição de Objetivos (goal-setting – Locke);</li><li>• Teoria das Expetativas (Vroom).</li></ul>
<b>Teorias de Reforço</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoria do Reforço (Skinner).</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de: Neves (1998:15-51); Osabiya (2015: 66-74); Cunha, M. et al (2016:120-146); Silva, e Reis (2014: 81-94).

#### a) Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Esta teoria defende que nem todas as necessidades humanas têm a mesma intensidade, existindo assim uma hierarquização de prioridades. Maslow, principal autor desta teoria, concebeu uma pirâmide de necessidades composta por cinco níveis, como é possível ver na Ilustração 3.

**Ilustração 3:** Hierarquia das Necessidade de Maslow.



Apesar de ser uma teoria sem evidência empírica, é consensualmente aceita pela maioria dos autores. A pirâmide tem na sua base as necessidades mais básicas, ligadas à própria sobrevivência do ser humano, designadas por necessidades fisiológicas: alimentação, habitação, sexo, repouso (Osabiya, 2015).

A necessidade de segurança inclui: a estabilidade, a proteção contra ameaças ou privação. Segundo Silva e Reis (2014) estão aqui abrangidas as necessidades de segurança laboral e ainda a necessidade de previsibilidade e ordem, como refere Osabiya (2015).

A necessidade de afeto remete para determinados tipos de necessidades sociais em que estão incluídas a afeição, a amizade, a pertença ou o amor.

A necessidade de estima, referida também como o ego, engloba o autorrespeito, a autoconfiança e o estatuto social.

Por último, as necessidades de autorrealização, segundo Cunha, M. et al (2016:122), “*correspondem à possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser.*” Esta última necessidade remete, assim, para o desejo de concretizar objetivos que um indivíduo julga serem fundamentais para justificar o propósito da sua existência.

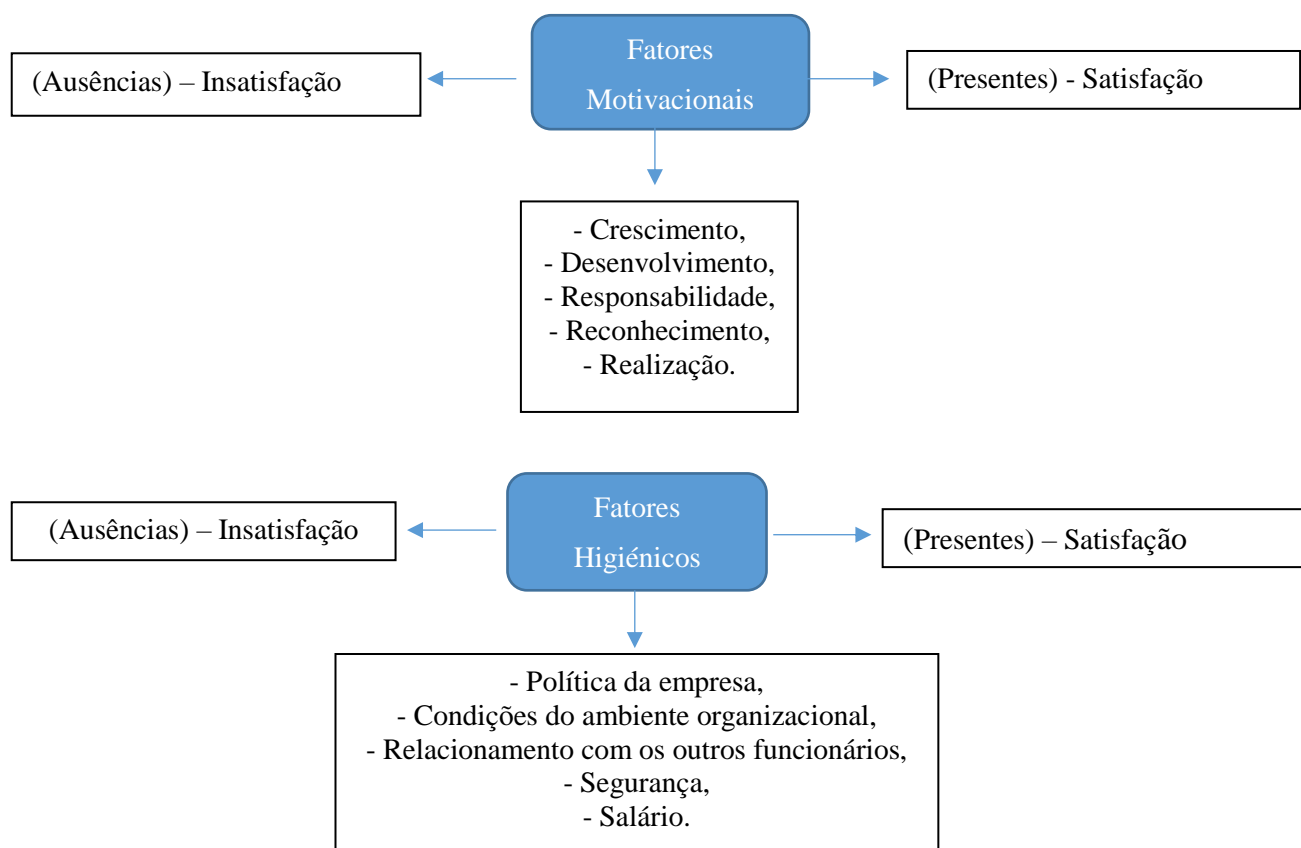
Em suma, a teoria de Maslow diz-nos que a satisfação das necessidades de um nível, leva automaticamente ao surgimento das necessidades de um nível mais elevado, motivando novos tipos de comportamentos (Silva e Reis, 2014). Por exemplo, a satisfação das necessidades fisiológicas estimula o surgimento da necessidade de amor ou estima e assim sucessivamente.

Assim, no nosso estudo sobre a motivação, pretendemos verificar se as necessidades dos trabalhadores estão satisfeitas e se são essas necessidades que levam à sua falta de motivação.

## **b) Teoria Bifatorial de Hezberg (teoria organizacional)**

A teoria de Hezberg, idêntica à teoria de Maslow, apresenta dois fatores: o motivacional e o higiénico e resumem-se no seguinte esquema (Ilustração 4):

**Ilustração 4:** Representação esquemática da teoria de Hezberg.



**Fonte:** Adaptado de Silva e Reis (2014: 85-86); Cunha, M. et al (2016:130) e Osabiya (2015: 69).

Estabelecendo um paralelo com a teoria de Maslow, os fatores motivacionais de Hezberg referem-se às três necessidades do topo da pirâmide (autorrealização, estima e afeto); os fatores higiênicos referem-se às necessidades básicas e de segurança.

Osabiya (2015) refere que existem duas questões principais que têm incentivado os especialistas a estudar este modelo no contexto da satisfação dos trabalhadores:

1. O que os faz sentir bem no seu trabalho?
2. O que os faz sentir mal?

Estas questões teriam como principal objetivo aferir os fatores que causariam insatisfação e os que causariam satisfação no ambiente de trabalho (Osabiya, 2015).

### c) Teoria X e Y de McGregor

Esta teoria de McGregor terá surgido da observação direta da forma como os gestores tratavam os trabalhadores. Assim, McGregor concebeu as teorias X e Y, cada uma delas representando polos opostos. Assim, a teoria X (Tabela 10), que se trata de uma visão negativa, representa todos os fatores de baixa ordem concernentes ao ser humano/ trabalhador. Osabiya (2015) afirma que o conjunto destes fatores sugere que os indivíduos agem em consonância apenas na altura em que apreendem as necessidades básicas, concluindo-se daí que não pode ser retirado desta teoria negativa qualquer proveito para os objetivos organizacionais.

Ao invés, a teoria Y concernente ao comportamento do trabalhador olha para os indivíduos como motivados por necessidades de crescimento de ordem superior, tendo assim uma visão otimista que defende ser possível alinhar os objetivos dos trabalhadores com os da organização. Segundo esta perspetiva, os gestores organizacionais “...*deverão preocupar-se com o enriquecimento de tarefas e adotar uma gestão participativa*”. (Silva e Reis, 2014:85).

**Tabela 10:** Teoria X e Y de McGregor.

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
Aversão inata para o trabalho.	O ser humano não é necessariamente avesso ao trabalho.
Incapaz de se autogerir e autocontrolar.	Na presença de objetivos mensuráveis, o trabalhador sabe dirigir-se e controlar-se.
As necessidades básicas bastam para motivar o trabalhador.	As necessidades de autorrealização são as que mais potenciam a sua motivação e que o leva a atingir os seus objetivos.
Fonte de problemas organizacionais.	O ser humano aprende a aceitar responsabilidades e esforça-se por procurá-las.
Incapacidade de desenvolvimento.	Existem mais pessoas capazes de contribuir para solucionar problemas organizacionais do que para os criar.
Fraca ambição.	O potencial intelectual de cada indivíduo não é completamente aproveitado

**Fonte:** Adaptado de Neves (1998:24); Silva e Reis (2014:84-85) e Osabiya (2015:69-70).

#### **d) Teoria de ERG de Adelfer**

A teoria ERG, relacionada com as questões existenciais, o crescimento e o relacionamento dos seres humanos entre si, baseia-se na teoria de Maslow, e traduz-se numa simplificação dos seus cinco níveis para três níveis de satisfação:

1. Existência – Preocupação com a manutenção da existência humana;
2. Relacionamento – Foco nas relações com o meio social;
3. Crescimento – Preocupação com o desenvolvimento do potencial pessoal, autoestima e autorrealização.

Esta teoria diz-nos que o indivíduo é motivado por uma ou mais necessidades de diferentes níveis. Adelfer também admitiu que a frustração na satisfação de necessidades de um dado nível conduz a uma regressão, reativando as necessidades do nível imediatamente abaixo, mesmo que esta já tenha sido satisfeita. O autor chamou a esta explicação como o princípio da frustração-regressão. (Silva e Reis, 2014).

#### **e) Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland**

A teoria de McClelland identificou, após os seus estudos nos anos 60 do século XX, três necessidades adquiridas ao longo da vida:

1. Necessidades de Realização – reflete-se na necessidade que o indivíduo sente em assumir responsabilidades e correr riscos (Silva e Reis, 2014). Este tipo de indivíduo necessita constantemente de atualização e tem espírito inovador;
2. Necessidades de Afiliação - os indivíduos com este tipo de necessidades procuram relações interpessoais fortes; para estes indivíduos, as pessoas são mais importantes que as tarefas;
3. Necessidades de Poder – segundo Cunha, M. et al, (2016:126), “*Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas*”. Os indivíduos tendem a ansiar lugares de topo, liderar e desejam dominar ou controlar os outros.

#### **f) Teoria da Equidade de Adams**

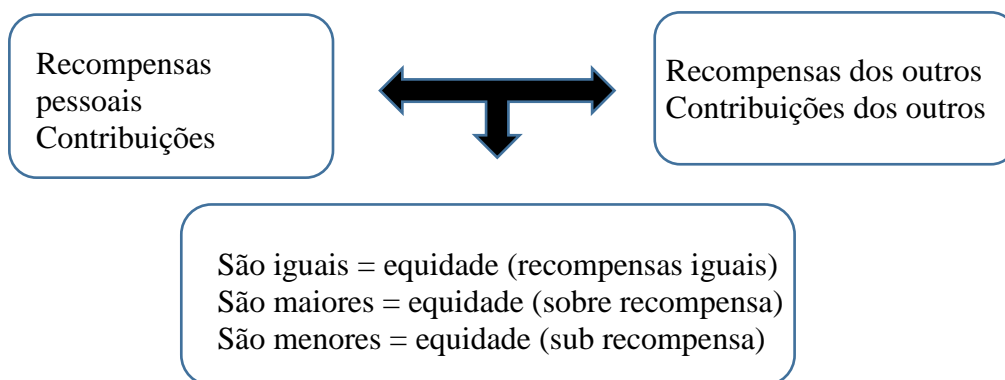
Adams baseia-se essencialmente na análise social para apresentar como principais componentes das suas teorias as noções de *inputs* (investimentos) e *outputs* (recompensas) (Neves, 1998). No entanto, Silva e Reis (2014) alertam-nos que o termo “equidade” (que “dá” nome a esta teoria) não significa aqui igualdade, remetendo-nos

antes para a génese do termo que, no contexto de trabalho, significa que os colaboradores são recompensados de acordo com o seu mérito.

Ainda assim, e apesar da tendência para recompensar cada um consoante os seus méritos, parece ser inata uma tendência para a comparação com os outros. Este tipo de comparação pode ser interna: “*se está relacionada com a comparação do indivíduo com outros da mesma organização que desempenham funções similares*” ou uma comparação externa “*se há comparação do indivíduo com indivíduos de outras organizações que desempenham funções similares.*” (Silva e Reis, 2014:89).

A relação entre os investimentos e as recompensas pode gerar situações de equidade ou de iniquidade (positiva ou negativa). A iniquidade poderá acontecer quando um indivíduo tenta fazer a comparação da sua relação entre *inputs* e *outputs* com a mesma relação da outra pessoa, podendo esta ser positiva se for por sobre recompensa ou negativa se for por sobre recompensa. (Silva e Reis, 2014). Estas possíveis relações estão perceptíveis no seguinte esquema (Ilustração 5):

**Ilustração 5:** Relações existentes na teoria de Adams.



**Fonte:** Chiavenato, I. (2005) citado por Silva e Reis (2014:89-90).

#### **g) Teoria da Definição de Objetivos de Locke (teoria organizacional)**

A chamada teoria da definição de objetivos (*goal-setting*) é uma das mais utilizadas na literatura existente (Silva e Reis, 2014; Cunha, M. et al, 2016; Neves, 1998 e Osabiya, 2015). Osabiya (2015) assinalou que quando existe compromisso com as metas específicas (ainda que de difícil alcance) a existência de feedback sobre o desempenho leva o indivíduo a experimentar níveis de motivação mais elevados. Quando não existe este feedback (mesmo com tarefas simples) o trabalhador não se sente motivado, experimentando antes frustração e diminuindo o seu desempenho.

Cunha, M. et al (2016) dizem-nos que a maior e importante conclusão desta teoria é a de que os mais eficazes dos objetivos estão plasmados no acrónimo **SMART**: “*specific (específicos, mas também exigentes), measurable (mensuráveis), agreed (acordados, mas também attainable, i. e. alcançáveis), realistic (realistas mas difíceis), timed (com prazos)*” (Cunha, M. et al, 2016:144).

#### **h) Teoria das Expectativas de Vroom (teoria organizacional)**

A teorização feita por Vroom é constituída especificamente por três conceitos: valência, instrumentalidade e expectativa. A teoria considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha cognitiva (Cunha, M. 2016). Ela “*centra-se nas crenças de uma pessoa, sobre as relações entre o seu esforço, desempenho e recompensa para realizar um determinado trabalho*”. (Osabiya, 2015:71).

Este modelo baseia-se então na “*perceção de que um determinado esforço conduzirá a um desempenho desejado*” (Silva e Reis, 2014:91), ou seja, como refere Cunha, M. et. al. (2016), a expectativa esforço-desempenho e a expectativa esforço-resultado. Outro ponto importante relacionado com esta teoria é o da instrumentalidade, que é, como referem Silva e Reis (2014: 91), “*a perceção da relação existente entre um resultado intermédio e o acesso ao resultado final*”. Por outras palavras, a instrumentalidade representa a disponibilidade que existe para se obter um resultado intermédio de elevado desempenho.

Um último tópico associado a esta teoria é o da valência, que representa o valor atribuído por um trabalhador como recompensa pelo seu desempenho. (Silva e Reis, 2014). Segundo Cunha, M. et al, (2016), o esforço individual está associado à perceção que cada um tem da recompensa que o espera e do valor que esta tem. Este valor será, pois, subjetivo e depende da perspetiva de cada indivíduo.

Concluindo, a respeito da aplicação prática desta teoria, dizem-nos Silva e Reis (2014:93),

*“o que a gestão organizacional necessita de saber, antes de mais, é aquilo que o trabalhador pretende (e. g. dinheiro, um trabalho com mais significado, menor horário de trabalho,...) A seguir, dizer-lhe que lhe vai dar o pretendido, na condição de ele, trabalhador, conseguir um determinado nível de desempenho. Finalmente, criar condições para que o trabalhador possa alcançar esse desempenho.”*

### **i) Teoria do Reforço de Skinner**

Por último, refira-se a Teoria do Reforço de Skinner, que defende que os comportamentos que levam a uma recompensa tendem a ser repetidos pelos indivíduos. Por essa razão, os comportamentos almejados (que são benéficos para a organização) deverão ser encorajados e recompensados, uma vez que a devida gestão de recompensa pode exercer uma grande influência sobre a motivação.

Modificar o comportamento organizacional através desta teoria pode refletir-se, segundo Silva e Reis (2014) em quatro estratégias: o reforço negativo; o reforço positivo; a extinção; a punição para incentivar aos comportamentos que se desejam ou desencorajar a comportamentos indesejáveis.

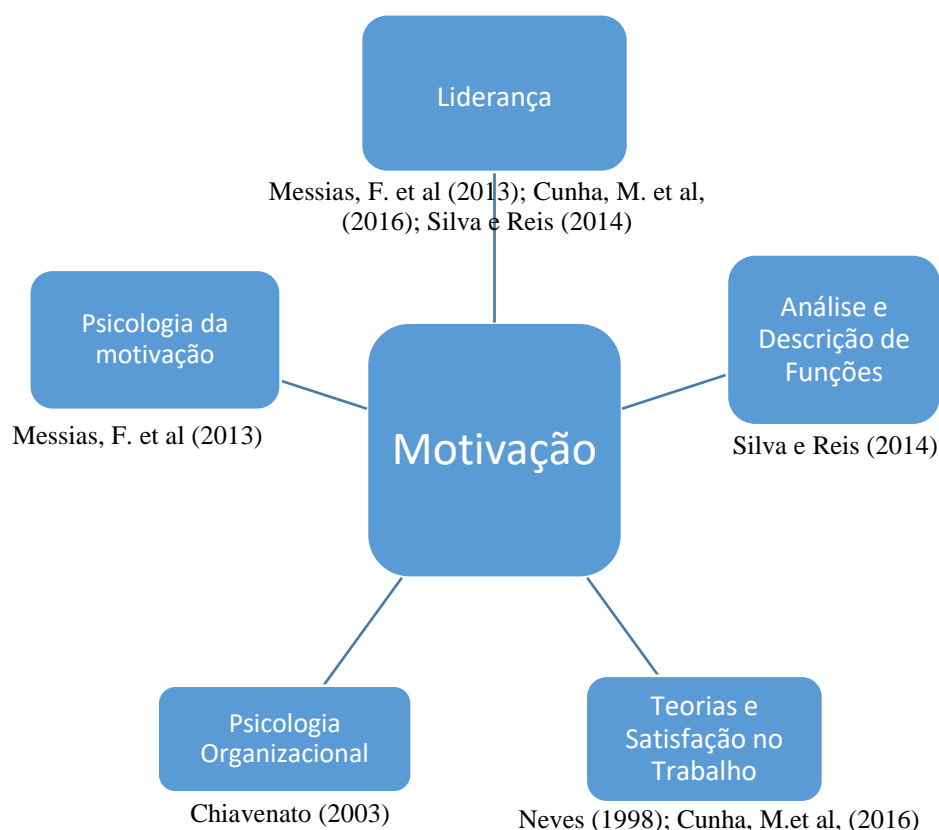
\*

Como demos conta, a problemática da motivação é especialmente relevante para se compreender o comportamento organizacional e o sucesso das diferentes organizações. O clima organizacional revela-se igualmente importante neste estudo, ele pode influenciar positiva ou negativamente a perceção e a motivação dos trabalhadores, cabe ao gestor de recursos humanos orientar o trabalho árduo de proporcionar e garantir um ambiente organizacional favorável que resulte em colaboradores motivados e produtivos.

No entanto, o estudo da motivação pode e deve ser tratado de variados pontos de vista, na literatura o tema recebe e é influenciado por discussões relacionadas com a liderança, a psicologia, a satisfação entre outras, contudo, pela natureza do que aqui abordamos e por impossibilidade de os tratar a todos, deixamos orientações bibliográficas onde a motivação converge. Veja-se a Ilustração 6, que resume o que aqui fica dito:



**Ilustração 6:** Possíveis abordagens ao estudo da motivação.



#### **4. Motivação na Administração Pública**

Todas estas teorias que procuram explicar a importância da motivação podem, assim, ser também aplicadas no contexto da AP, uma vez que, como afirma Bellé (2012), as investigações sobre o serviço público assumiram a ideia (ainda que por vezes timidamente) que a motivação é importante para se atingir bons resultados.

Perry e Wise (1990) argumentam que os indivíduos com maiores níveis de motivação no serviço público é um estado que demonstra uma variabilidade significativa. Os autores acreditam que se os gestores públicos conseguirem introduzir mecanismos criativos de auto-persuasão e, sempre que possível, colocarem os funcionários em contato diário com benefícios e efetuarem intervenções de reforço, a motivação no serviço público sai reforçada, principalmente em organizações públicas que sofrem ou sofreram cortes orçamentais sem precedentes, como já demos conta no início do nosso estudo.

A publicação da OCDE: *“Innovating the Public Setor: from Ideas to Impact”*, do ano de 2014, diz-nos que, para motivarmos funcionários públicos inovadores, é necessário uma cuidadosa análise da gama de incentivos e desincentivos que operam

dentro de uma organização, tanto intrínsecos como extrínsecos. A estes profissionais também são exigidas certas habilidades necessárias sempre que surgem problemas extra-serviço ou que requeiram soluções rápidas e eficazes. Os funcionários que se encontram capazes de aplicar estas habilidades encontrar-se-ão por certo mais motivados.

As organizações e/ou governos deverão, segundo esta publicação, oferecer incentivos adequados para motivar o melhor comportamento dos seus empregados. Não obstante, existem ainda problemas e desafios enraizados na natureza burocrática das organizações do setor público. Alguns destes problemas (com os quais tivemos de lidar durante o nosso estágio) são os seguintes:

- Vários níveis nas hierarquias que muitas vezes separam o pessoal do nível da tomada da decisão;
- A natureza administrativa de muitos dos postos de trabalho pode resultar numa sensação de afastamento do real impacto do seu trabalho. (*“Innovating the Public Setor: from Ideas to Impact”*, OECD, 2014).

Compreender a motivação dos funcionários públicos implica também conhecer quais as razões que levam a que se opte por esta área de trabalho, como se torna claro através da leitura de outra publicação relevante de 2014, *“Global Centre for Public Service Excellenc.”*

Segundo esta publicação, são quatro os fatores que explicam estes motivos:

1. Atração para a formulação de políticas públicas;
2. Compromisso com o interesse público e o dever cívico;
3. Auto-sacrifício;
4. Compaixão

A prestação de serviços públicos essenciais é fundamental para o desenvolvimento da AP: a saúde, a eletricidade, o abastecimento de água, entre outros, representam um importante pilar do setor dos serviços. Assim, é crucial ter uma força de trabalho motivada. No entanto, segundo a GCPSE (2014), é possível notar que a motivação para ingressar no serviço público se encontra em declínio, o que pode ser explicado pelas seguintes razões:

- Redução nos salários;
- Falta de recursos materiais para desempenhar o trabalho;
- Orçamentos dos governos reduzidos;

- Pressão para manter a eficiência, enquanto os recursos e os custos estão a ser cortados;

- Insuficiência de recursos humanos levam muitas vezes a falhas de serviço.

Face a este cenário, é essencial recorrer a novas e criativas estratégias para motivar os funcionários da AP, dessa forma contrariando o estereótipo de que os funcionários públicos tendem a trabalhar menos que os trabalhadores do setor privado (GCPSE, 2014; Cunha, M. et al, 2016).

Cunha, M. et al (2016) reconhecem os desafios ao nível da força de trabalho, que é cada vez mais diversificada, e que se refletem numa mudança nas relações de trabalho. Trata-se de uma mudança de uma lógica relacional para uma lógica transacional, que pode ter como consequência uma redução na capacidade de fazer frente às necessidades sentidas no trabalho.

Assim, num contexto como este, as novas e criativas estratégias para motivar os funcionários terão que passar inevitavelmente por sistemas de recompensa. Segundo a publicação da GCPSE (2014), os funcionários que trabalham no setor público são maioritariamente atraídos por recompensas intrínsecas, ou seja, pelo que já designámos como a estimulação pelo entusiasmo, encontrando-se mais propensos a estarem comprometidos com os objetivos organizacionais. Ainda assim, a publicação reconhece que estes trabalhadores são motivados por variadíssimos fatores, tanto intrínsecos como extrínsecos, não havendo lugar a generalizações.

Esta multiplicidade de fatores não impede, contudo, que as recompensas sejam vistas como um método indicado para gerar mudanças de comportamentos, tanto para motivar os funcionários como para criar valor para os objetivos globais das organizações. Assim, Cunha, M. et al, (2016) afirmam que se deve potenciar um sistema de incentivos mistos, ou seja, incentivos de base individual estimulam o desempenho individual; os de base grupal promovem a cooperação em prol do desempenho coletivo.

Os incentivos podem assim ser financeiros ou não financeiros. Os primeiros podem incluir salários, bônus, subsídios (alimentação, transporte, etc.), seguros, entre outros. Já os incentivos não financeiros incluem horários de trabalho mais flexíveis, melhores ambientes e condições de trabalho e desenvolvimento profissional. Deve assim existir um pacote eficaz de incentivos com objetivos claros que reflitam as necessidades dos funcionários através das componentes financeiras e não financeiras.

Vários estudos indicam que, no setor público, o conteúdo do trabalho é mais importante do que o salário ou as oportunidades de carreira; outros indicam que os

funcionários valorizam em larga escala um trabalho intelectualmente estimulante. (GCPSE, 2014).

Osabiya (2015) formulou algumas recomendações importantes que podem ser relevantes para o nosso estudo:

1. Os funcionários devem ter a oportunidade de contribuir com as suas ideias os problemas ou negócios da organização;
2. Quando se justifique, os funcionários devem ser promovidos, a fim de garantir um melhor desempenho futuro do seu trabalho;
3. Uma vez que os comportamentos, quando recompensados, se repetem, os gestores devem manter a promessa de recompensa;
4. Os funcionários devem ter a oportunidade de participação em programas de formação, para melhorarem os seus conhecimentos nos seus postos de trabalho.

Os quatro pontos apresentados são essenciais para uma melhor compreensão do nosso estudo acerca funcionários da CMM e, apesar de existir uma literatura mais abrangente acerca do estudo da motivação nas empresas e AP, estes não são tão relevantes para o estudo que presentemente realizamos, pelo que podem ser deixados de lado.

#### **4.1. A Inovação da Motivação na Administração Pública**

Um subtópico que não deve, contudo, deixar de ser explorado é o da inovação da motivação, pois esta é fundamental para que se encontrem novas formas de motivar eficientemente os funcionários públicos numa altura em que os seus incentivos parecem ser cada vez mais reduzidos. Uma vez identificados funcionários descrentes e desmotivados com os seus trabalhos, cabe aos líderes e aos próprios funcionários construir uma nova mentalidade inovadora para alcançar as metas desejadas, mas de maneira diferente.

Carapeto e Fonseca (2014) procuram contribuir para a inovação da motivação na AP ao focar-se nas pessoas que fazem parte dela, nos indivíduos e seus desejos, expectativas e motivações. Estes autores apontam o exemplo da empresa IDEO<sup>10</sup> que “*é hoje uma referência mundial das abordagens à inovação centradas nas pessoas*” (Carapeto e Fonseca, 2014:415).

---

<sup>10</sup> [www.ideo.com](http://www.ideo.com) – empresa projetada para ajudar organizações dos setores públicos e privado a inovar e crescer. Identificam novas formas de servir e apoiar as pessoas identificando necessidades, comportamentos e desejos. Ajudam organizações a construir uma cultura criativa, sustentada na inovação.

Assim, inovar na motivação da AP deverá ser sinónimo de apostar nas experiências individuais de cada trabalhador nas pessoas que fazem parte dela. A preferência de atuação, contudo, tem sido essencialmente ao nível político. Mencione-se o exemplo do SIMPLEX (SIMPLEX Autárquico)<sup>11</sup>, cujas medidas centradas no cidadão foram importantes para aumentar a eficácia do governo, como foi o caso da governação eletrónica (*egovernance*). Ao nível organizacional, este programa foi, em muitos casos, orientado para o cliente e para a qualidade, componentes que de certa forma, estes níveis, acabaram por estar interligados.

No entanto, a maior crítica a estas novas tentativas de inovação da AP tem sido o foco (por vezes visto como exagerado) na satisfação do cliente. Foram introduzidas inovações nos serviços, em novas estruturas organizacionais, novos procedimentos, reformularam-se políticas e programas e ocorreram mudanças legislativas, entre muitos outros aspetos. (Carapeto e Fonseca, 2014). No entanto, deve referir-se que este exagero de foco apenas se torna aparente quando comparado com o foco do investimento nos trabalhadores, que parecem ter sido algo menosprezados nas últimas reformas (o que claramente deteriora a qualidade dos serviços prestados).

Carapeto e Fonseca (2014) afirmam que nos últimos anos se tem investido na inovação estrutural, ou seja, assiste-se à passagem de estruturas funcionais para estruturas em rede (maior capacidade de diálogo e autonomia). A inovação em procedimentos (como técnicas de gestão, desenvolvimento de competências e incentivos ao desempenho) tem também proliferado, apesar de estas características inovadoras lançarem grandes desafios que a AP pode não estar preparada para enfrentar.

De facto, reconhecemos não ser tarefa fácil inovar em termos de motivação na GRH humanos da AP, é pois uma área transversal às mais variadas áreas. O Documento Estratégico Orçamental 2012-2016 veio impor a redução das despesas com pessoal na AP central, local e regional, o que implica uma redução de efetivos criada por uma regulamentação para rescisões por mútuo acordo (Carapeto e Fonseca, 2014). Trata-se, portanto, de uma mudança que pode afetar negativamente os trabalhadores da função pública.

---

<sup>11</sup> “O primeiro programa Simplex foi apresentado em 2006. O programa Simplex Autárquico teve início em 2008.”  
<http://historico.simplex.gov.pt/simplex.html#1>.

Aprofundar o tema, consultar: <http://historico.simplex.gov.pt/downloads/Relatorio6anosSimplex.pdf>

Julgamos, pois, ser urgente pensar em mudanças que tenham efeitos positivos na motivação dos trabalhadores. Ainda assim, Cunha, M. et al (2016), afirmam que a condução da mudança deve passar pela criação de novos contextos organizacionais que levem a novos comportamentos, devendo esta passar por níveis elevados de responsabilidade e disciplina.

Algumas estratégias deverão ser: substituir a lógica do controlo pela lógica do apoio; ganhar a confiança dos funcionários em vez de usar a coação; induzir os empregados a alargar as suas áreas de ação para além do contratual, tendo um papel mais proactivo na organização; passar de uma liderança transaccional para uma liderança transformacional; incitar a negociações colaborativas e fomentar o elo emocional entre os colaboradores e a organização.

Em linha com estes autores e numa leitura transversal, Kotter e Rathgeber (2007), na sua criativa fábula “*O nosso icebergue está a derreter*”, dizem-nos que, para que o processo de mudança se concretize com sucesso, seja em que organização for, é necessário seguir o seu modelo. Através da sua fábula sobre um problema de uma colónia de pinguins, os autores explicam com algum pormenor os oito passos para se implementar um processo de mudança positivo:

1. Fazer “ver” a necessidade da mudança e a importância de agir;
2. Definir a equipa que irá liderar;
3. Desenvolver a visão e estratégia da mudança;
4. Comunicar a visão a todos os colaboradores;
5. Dar aos outros o poder de agir;
6. Proporcionar vitórias/sucessos a curto prazo;
7. Não abrandar, deve-se consolidar as melhorias e
8. Ancorar as mudanças criando uma nova cultura.

\*

O estudo empírico sobre a motivação está longe de estar concluído, nem se pretende que tal aconteça, a sua evolução é aprendizagem que deve cada vez mais direccionar-se para métodos criativos e inovadores de motivação dos trabalhadores da AP.

Deve existir vontade política para criar meios e recursos para inovar, é um dado adquirido que os recursos humanos são o ativo mais valioso nas organizações, como tal, o capítulo acima demonstrou que para estes gerarem valor é, para além de outros motivos, necessário mantê-los motivados.

## 5. O Estudo da Motivação dos funcionários da CMM

### 5.1. Aspetos Metodológicos para o Estudo da Motivação

O estudo da motivação dos funcionários da CMM passou por diversas fases, estas que se descrevem seguidamente. Importa referir que este trabalho exploratório foi determinante na estruturação e desenvolvimento da investigação.

Assim, passamos a descrever três fases essenciais:

1. Estudo Exploratório;
2. Pré-Teste;
3. Inquérito.

A primeira fase, designada por “**Estudo Exploratório**” surgiu por necessidade e dificuldade em compreender o que motivaria e o que não motivaria os funcionários da CMM. De facto esta primeira fase correspondeu a um primeiro inquérito que em tom informal delimitou assinalando as principais dimensões sobre as quais deveria recair, numa segunda fase o inquérito final.

Neste sentido, durante quinze dias, aproximadamente, o trabalho passou fundamentalmente por recolher informação (do maior número de funcionários desta autarquia) sobre o que os motivava e o que não os motivava no seu trabalho.

Este trabalho exigiu da nossa parte um esforço extra em termos de tempo e trabalho, não se recorreu à inferência, o que de seguida se apresenta, são as opiniões dos trabalhadores.

Com apenas um pequeno bloco de apontamentos, dirigimo-nos aos funcionários e recolhemos as seguintes afirmações (alerta-se, que o que aqui se apresenta não são as expressões “à letra” dos funcionários, mas sim o que essas quereriam referir relativamente, por exemplo, às condições de trabalho, ambiente de trabalho, entre outras) (Tabela 11).

**Tabela 11:** O que motiva e o que não motiva os funcionários da CMM.

<b>Motiva</b>	<b>Não Motiva</b>
Vencimento	Chefias diretas e indiretas
Gosto pelo trabalho que realiza	Condições de trabalho
Horário laboral	Ambiente de trabalho (conflitos)
Estabilidade	Congelamento de carreiras
Ambiente de trabalho	Cortes em certas regalias

Regalias face ao sector privado	Falta de reconhecimento
	Vencimento

Um apontamento importante da nossa tabela é o facto de existir uma certa contradição, veja-se por exemplo: alguns funcionários responderam que o que os motivava era o ambiente de trabalho, contudo, para outros esse ambiente desmotiva-os, entre outros exemplos. Pelo que, não se pode extrair conclusões diretas.

Outro exemplo, um número significativo de funcionários responderam que o que os motivava era o vencimento, no entanto referiram que era apenas isso, o que nos leva a concluir que para muitos tudo o que envolve o seu trabalho (colegas, funções, chefias, etc...) os poderá desmotivar, no entanto o contrário também é válido.

Através destes importantes relatos, foi possível direccionar com maior exatidão muitas das perguntas que constituiriam/ integrariam o inquérito.

A segunda fase, designada de “**Pré-Teste**”, desenvolveu-se na fase final de construção do inquérito. Esta fase compreendeu a distribuição do inquérito a um grupo reduzido de voluntários (quatro), membros de outras autarquias.

Ainda que o mesmo tenha sido distribuído a este reduzido número de funcionários, este processo foi igualmente enriquecedor, uma vez que nos permitiu testar perguntas, corrigi-las, melhorar grafismos, entre outras. Permitiu obter novas visões e opiniões construtivas para o inquérito final.

Relativamente à terceira fase, “**Inquérito**”, a sua construção e aplicação foram das fases mais longas de concretizar. Assim, de seguida abordaremos a conceção do inquérito que resolvemos utilizar para recolher informação e alcançar os objetivos a que nos propusemos e que foram os seguintes:

- ✓ Compreender o que motiva e desmotiva estes funcionários;
- ✓ Compreender o que poderá ser motivador e
- ✓ Avaliar o que foi implementado até ao momento pela CMM.

Ao iniciarmos o nosso estudo direccionado aos funcionários da CMM, construímos um inquérito com 13 perguntas num registo informal com o objetivo de apreender o nível de motivação dos funcionários. A construção deste inquérito passou por diversas fases, que passamos a descrever.

Numa primeira fase procurámos destacar os elementos essenciais da literatura recorrendo ao modelo de Nohria, Groysberg e Lee (2008) e referido por Cunha, M. et al, (2016). Assim, este modelo “*cruza vários dos contributos teóricos*” (Cunha, M. et al,



2016), como se vê na Tabela 12. Esta serviu de ponto de partida para a formulação das nossas perguntas.

**Tabela 12:** Quatro grandes motivadores.

<b>Necessidades</b>	<b>Alavancas Organizacionais</b>	<b>Ações Organizacionais</b>
<b>Aquisição</b>	Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justiça distributiva.</li> <li>• Equidade interna e externa, etc.</li> </ul>
<b>Necessidades de pertença/ sociais</b>	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança.</li> <li>• Espírito de equipa.</li> <li>• Partilha de informação, etc.</li> </ul>
<b>Compreensão</b>	Desenho do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.</li> <li>• Funções estimulantes.</li> <li>• <i>Coaching e Mentoring</i></li> </ul>
<b>Proteção contra ameaças externas e promoção da justiça</b>	Gestão do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência de processos.</li> <li>• Qualidade de vida.</li> <li>• Conciliação trabalho-família.</li> <li>• Segurança do emprego.</li> </ul>

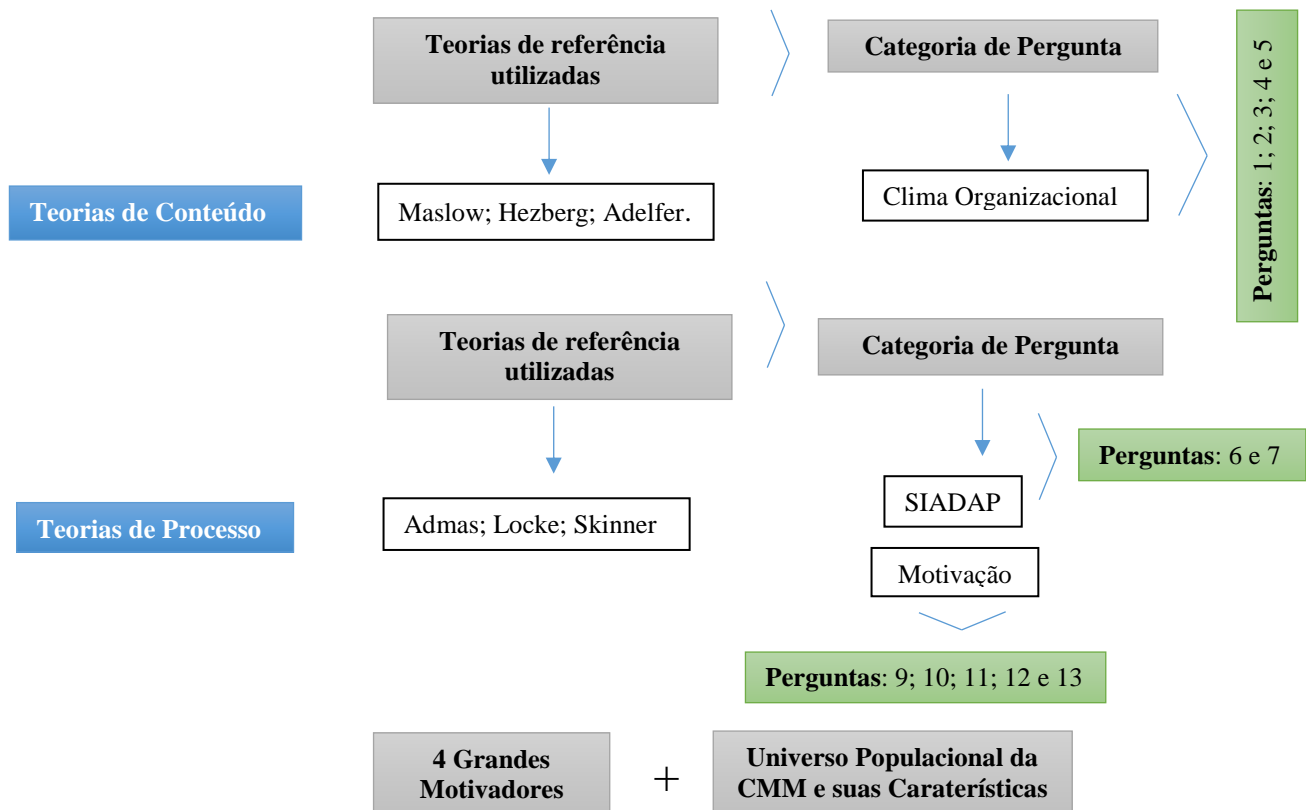
**Fonte:** Adaptado de Cunha, M. et al, (2016.116).

Neste âmbito, as teorias da motivação que estudámos e estes quatro motivadores que abordámos permitiram-nos também desenvolver um modelo de inquérito adaptado especificamente ao universo de trabalhadores em causa.

O inquérito (Anexo B) surgiu assim de acordo com o modelo teórico exposto da página seguinte (Ilustração 7).

Informamos ainda que invariavelmente utilizámos os conceitos de inquérito e questionário para nos referirmos ao mesmo e único modelo que desenvolvemos, uma vez que optámos, em muitos casos, por respondê-lo em conjunto com os inquiridos e outras, por deixá-lo para responderem posteriormente.

**Ilustração 7:** Esquema do pensamento de construção do inquérito.



Construímos assim um inquérito de carácter informal, com perguntas diretas e de resposta fechada, tentando recorrer a um modelo criativo e com poucas questões para que o seu preenchimento fosse mais apelativo.

Tendo em conta a análise pretendida para o estudo da motivação dos funcionários da CMM, definimos os seguintes objetivos:

**Objetivo 1** – Os funcionários reconhecem a importância de um ambiente organizacional positivo e sua influência leva a uma maior motivação.

**Objetivo 2** – A adoção do SIADAP leva a uma maior motivação.

**Objetivo 3** – A desmotivação dos funcionários da Câmara Municipal da Mealhada está relacionada com as condições atuais de trabalho.

**Objetivo 4** – Além das medidas de motivação implementadas pela CMM, os funcionários reconhecem a importância de outras medidas.

### 5.3. Limitações ao estudo

Neste tipo de estudos, existem algumas limitações e constrangimentos que importa ter em conta e que merecem especial atenção. Segundo Ribeiro (1999:87), *“Quando se avaliam aspetos pessoais ou íntimos, como ocorre nos testes de personalidade, muitos autores receiam que a resposta não seja verdadeira”*. Assim, tendo em conta que as respostas podem por vezes não ser sinceras, é importante considerar os seguintes aspetos:

1. A desejabilidade social – uma vez que *“pessoas de diferentes níveis escolares, culturas e níveis socioeconómicos tendem a concordar com as respostas que são mais adequadas socialmente.”* (Ribeiro, 1999:87);
2. Respostas aleatórias – estas respostas ocorrem quando o questionado/inquirido não está motivado ou quando não é capaz de responder, assinalando a resposta sem qualquer critério;
3. Falsificação – acontece quando o inquirido responde de modo a distorcer intencionalmente a realidade (Ribeiro, 1999).

Deve ainda considerar-se que:

- ✓ Este estudo não permite extrapolar os resultados para a realidade de outras autarquias ou para a realidade nacional;
- ✓ A motivação, como vimos, está também relacionada com fatores inerentes à própria pessoa, logo dificulta a generalização dos resultados, estando dependente das opiniões e interpretações de cada um.

Relativamente à construção do inquérito e apesar de ter sido alvo do estudo-exploratório e do pré-teste, apresentamos as suas limitações:

- ✓ A opção por perguntas fechadas facilita o tratamento e permite conclusões concretas, mas limitam o inquirido às opções existentes.
- ✓ O registo linguístico de tipo informal teve em conta a possibilidade de resposta rápida, o carácter criativo e a população alvo que abrange, sendo os assistentes operacionais em maior número, no entanto este facto poderá descredibilizar e não imprimir o carácter científico que certos profissionais exigiriam;
- ✓ Decidimos, equacionando a possibilidade de realizar dois inquéritos que se adequassem ao variado público-alvo, realizar apenas um inquérito por limitação de tempo e de tratamento do mesmo;
- ✓ Para determinadas perguntas, teria sido importante a obtenção de informação sobre o departamento ou edifício a que o funcionário pertencesse, tal

informação permitiria localizar e atuar, formulando medidas específicas. Esta dimensão não foi colocada com o intuito de assegurar a confidencialidade do inquérito.

✓ A extensão deste inquérito foi limitada a uma página (frente e verso), o que limitou a escolha das perguntas em detrimento de outras que poderiam ser igualmente importantes. O objetivo foi obter o maior número de inquéritos válidos;

✓ Por não termos conhecido previamente a realidade fora da sede da CMM, houve muitas vezes a tentação de apenas focar os aspetos desta unidade central no nosso inquérito.

Tais limitações, por mais relevantes que sejam, não retiram, contudo, a pertinência a este nosso estudo, que poderá ser importante para compreender melhor a motivação dos funcionários.

Por último, é importante referir que, aquando do procedimento de entrega e recolha dos nossos inquéritos, obtivemos reações positivas e menos positivas relativamente ao mesmo.

As reações menos positivas revelaram-se ao nível de linguagem do tipo informal utilizado (a alguns inquiridos foi necessária a explicação subjacente a cada pergunta e resposta), ainda assim, após a sua explicação, alguns funcionários recusaram-se a preencher o inquérito; e ao nível da confidencialidade (fomos diversas vezes interpelados pelos inquiridos que nos diziam que, ao colocarem a sua idade e categoria profissional, a confidencialidade ficaria em causa).

As reações positivas revelaram-se ao nível da facilidade de compreensão e rapidez no preenchimento; ao nível das perguntas (muitos inquiridos confessaram-nos que as perguntas direccionavam-se às suas reais preocupações); e ao carácter apelativo do mesmo.

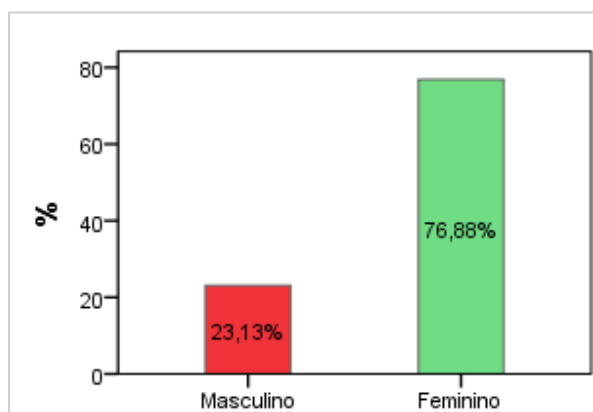




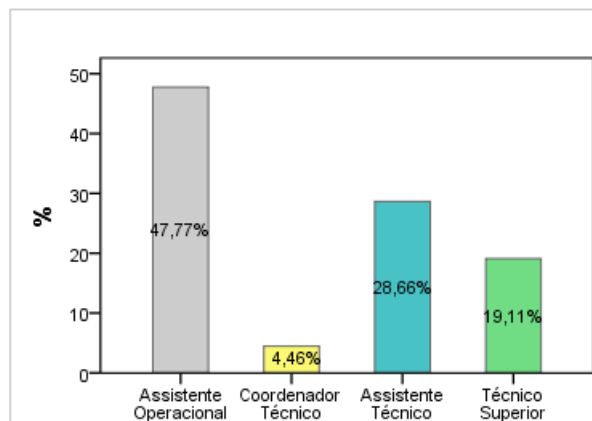
## CAPÍTULO IV – RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 1. Caracterização dos inquiridos

Dos 289 funcionários que constam do último balanço social (2014), obtivemos 177 inquéritos válidos, conseguindo assim uma representação de 61,2% do total dos funcionários.



**Gráfico 4:** Distribuição dos inquiridos por sexo.



**Gráfico 5:** Distribuição dos inquiridos por categoria profissional.

A percentagem dos inquiridos que não respondeu a este ponto foi de 9,6% (Tabela 13). Na amostra recolhida, predomina o sexo feminino (Gráfico 4), ao passo que, relativamente à categoria profissional (Gráfico 5), predominam os Assistentes Operacionais, de seguida Assistentes Técnicos, Técnicos Superiores e por último Coordenadores Técnicos. A percentagem dos que não responderam foi de 11,3% (Tabela 14).

**Tabela 13:** Distribuição dos inquiridos por sexo.

	Freq.	%
Masculino	37	20,9
Feminino	123	69,5
Não respondeu	17	9,6
Total	177	100,0

Estes nossos dados carecem de uma nota importante em termos de comparação com o universo. Existem duas categorias profissionais representadas na nossa amostra que são superiores a esse universo – “Coordenadores Técnicos” e “Assistentes Técnicos”. Ainda que o erro seja em reduzido número, chamamos a atenção para o que previmos

quando tratamos das limitações ao nosso estudo. Alguns inquiridos poderão tê-lo feito por engano ou propositadamente.

**Tabela 14:** Estrutura dos inquiridos por categoria profissional.

	Freq.	%
Assistente Operacional	75	42,4
Coordenador Técnico	7	4,0
Assistente Técnico	45	25,4
Técnico Superior	30	16,9
Não respondeu	20	11,3
Total	177	100,0

Relativamente à estrutura etária, a mais representada situa-se nos 50-59 anos, o que corresponde a 50 inquiridos. A percentagem dos 30 aos 39 anos é a segunda mais representada com 27,97%, representando 40 indivíduos, a terceira faixa etária ainda com alguma representação é a dos 40 aos 49 anos. A menos representada é a faixa etária dos 20-29 anos, representada apenas por 2 inquiridos.

Trinta e quatro dos inquiridos não quiseram revelar a sua idade. Consulte-se a Tabela 15.

**Tabela 15:** Estrutura etária dos inquiridos.

	Freq.	%
20-29	2	1,1
30-39	40	22,6
40-49	34	19,2
50-59	50	28,3
60-69	17	9,6
Não respondeu	34	19,2
Total	177	100,0



## 2. Resultados e discussão

Uma vez recolhidos os questionários, pudemos então passar à análise dos resultados obtidos. Para o tratamento estatístico dos dados, recorreu-se ao Programa SPSS Statistics 22 e ao Excel.

Vejamos então os resultados que obtivemos em cada uma das perguntas.

Pergunta 1: **“Segunda-feira, 9h da manhã. Boa! Vamos lá trabalhar. É assim que se costuma sentir?”** (Tabela 16). Esta pergunta torna-se relevante uma vez que, segundo Cunha, M. et al (2016) *“Quem não extrai prazer do trabalho, nunca será bom nesse trabalho”*. Segundo estes autores a maioria responderá “Não”, a resposta desejável seria “Sim”.

Refira-se, contudo, que tal conclusão pode parecer exagerada se se pensar que, no nosso contacto com os funcionários, descobrimos uma realidade mais complexa, em que a motivação no início da semana poderia ser bastante variável.

**Tabela 16:** Disposição para o trabalho ao iniciar a semana.

	Freq.	%
Sim	105	59,3
Não	66	37,3
Não respondeu	6	3,4
Total	177	100,0

Em todo o caso, 59,3% dos indivíduos reponderam positivamente (**“Sim”**) a esta questão, o que significa que normalmente iniciam com ânimo uma nova semana de trabalho. 37,3%, representando cerca de 66 funcionários, responderam **“Não”**, o que significa que um começo de semana é sempre difícil. 3,4% dos funcionários não responderam a esta pergunta.

A pergunta 2: **“Terça-feira, 17h. Termina o seu dia de trabalho. Qual a sua reação?”**. Esta pergunta pretendeu averiguar o nível de sentimento de sacrifício ou não do funcionário no seu segundo dia de trabalho. Convém frisar, que o horário de trabalho para muitos é variável, nomeadamente para os funcionários das escolas, termina mais cedo, às 15h30 consoante a hora de entrada, esta uniformização no inquérito em certos casos teve de ser explicada a alguns inquiridos.

Relativamente às respostas (Tabela 17), entendemos que a maioria dos funcionários acredita que o término do seu dia de trabalho representa uma sensação de dever cumprido e que o dia seguinte reflete mais uma oportunidade de cumprir as suas tarefas. A percentagem que se absteve foi de 5,6%.

**Tabela 17:** Nível de sacrifício ou não, no segundo dia de trabalho.

	Freq.	%
Que alívio	50	28,2
Boa, amanhã há mais	117	66,1
Não respondeu	10	5,6
Total	177	100,0

A pergunta 3 era a seguinte: **“O seu chefe reconhece que “produziu” bastante e é convidado para sair mais cedo. Qual seria o seu primeiro pensamento?”**. Com a formulação deste cenário hipotético, quisemos compreender a relação que existe entre o funcionário e o seu superior/ chefe. Para a leitura da Tabela 18, refira-se que a cada resposta estão associados sentimentos de: desconfiança (4,5 %); indiferença (2,8%); gratidão (62,1%); desilusão (16,9%).

Cerca de 15 funcionários (8,5%) (no campo de resposta livre –“Outra”) responderam que esta situação nunca se aplicaria, que era algo estranho e que, devido ao volume de trabalho, era improvável. 5,1% dos funcionários não responderam.

Concluimos que globalmente existe uma boa relação hierárquica, apesar de nalguns casos persistir alguma desilusão/ descrença perante o seu superior/ chefe no reconhecimento do trabalho.

**Tabela 18:** Opinião sobre um convite de um superior para sair mais cedo.

	Freq.	%
Vai-me pedir alguma coisa	8	4,5
Não fazia mais do que a sua obrigação	5	2,8
Boa, até reconheceu o meu esforço	110	62,1
Da maneira que o/a conheço, infelizmente nunca faria isso	30	16,9
Outra	15	8,5
Não respondeu	9	5,1
Total	177	100,0

A quarta pergunta foi a seguinte: **“Um convívio com o seu grupo de trabalho. O que acharia.”** Esta pergunta permite, consoante as respostas por nós pensadas, aferir se existe ou não um bom relacionamento dentro do grupo trabalho. Permite ainda concluir, entre outras dimensões, se os funcionários estão a colocar o equilíbrio trabalho-família em primeiro lugar ao invés das relações com o grupo de trabalho. Torna-se algo que é relevante apurar uma vez que, segundo Cunha, M. et al (2016), as necessidades de autorrealização no topo da hierarquia de Maslow têm dado lugar a esta “nova” necessidade de equilíbrio.

As respostas foram praticamente unânimes: 68,4% acham que este convívio fortalecia os laços profissionais (motivava-os); 23,7% preferiam dispensar esse tempo para poder estar com a família em detrimento do seu grupo de trabalho. Um grupo residual pensa que o seu grupo de trabalho não merecia a sua presença (2,3%), o que deixa transparecer algumas quezílias entre colegas de trabalho em alguns setores.

A opção “Outra” deu liberdade aos inquiridos para nos referir que, na maioria dos casos, este tipo de convívios já se concretiza e mais do que uma vez por ano; outros responderam ainda que tal fato não traria alterações, uma vez que no seu quotidiano laboral o bom ambiente e convívio entre colegas é quase inexistente. 2,3% dos inquiridos não responderam a esta pergunta. (Tabela 19).

**Tabela 19:** Opinião relativamente a um convívio com o grupo de trabalho.

	Freq.	%
Fortalecia os laços profissionais (motivava)	121	68,4
O meu grupo de trabalho não merecia a minha digna presença (não motivava)	4	2,3
Preferia dispensar este tempo de convívio para estar com a família	42	23,7
Outra	6	3,4
Não respondeu	4	2,3
Total	177	100,0

A quinta pergunta era: **“O seu ambiente de trabalho é: (assinale 1 ou mais opções).** Com base em adjetivos positivos, negativos e neutros quisemos que os funcionários se expressassem quanto ao seu ambiente de trabalho.

Os adjetivos que foram assinalados com maior frequência foram: **“razoável”**, referido por setenta inquiridos, o que representa 39,5% do total), logo seguido por

“**cansativo mentalmente**” que foi escolhido sessenta e três vezes (35,6% do total dos inquiridos). Os trabalhos rotineiros poderão estar na causa destas classificações menos positivas.

Destacamos, no entanto, quatro adjetivos positivos com frequências consideráveis: “**atrativo**” trinta e cinco vezes assinalada; “**desafiador**” e “**estimulante**”, com trinta e oito respostas; e “**produtivo**” que surgiu trinta e sete vezes.

Os restantes adjetivos têm valores residuais, o que nos faz concluir que, globalmente, o ambiente de trabalho dos funcionários desta autarquia é positivo. Ainda assim, estes dados requerem alguma atenção, uma vez que, mesmo não estando presentes na Tabela 20, existiram muitas respostas simultaneamente negativas e positivas, como foi o caso das seguintes combinações: “**cansativo mentalmente**” e “**produtivo**”; “**cansativo fisicamente**” e “**desafiador**”. A resposta livre “**Outra**” foi usada apenas por sete inquiridos e vem reforçar esta simultaneidade que demos conta e que torna os resultados mais complexos.

Alertamos mais uma vez para o facto de ser uma pergunta em que os inquiridos poderiam assinalar mais do que uma opção, logo o total percentual é superior a 100%, no entanto, reconhecemos a existência de um bom ambiente de trabalho, apesar de o mesmo estar associado a aspetos menos positivos, devido ao cansaço que provoca e a aspetos rotineiros (Tabela 20).

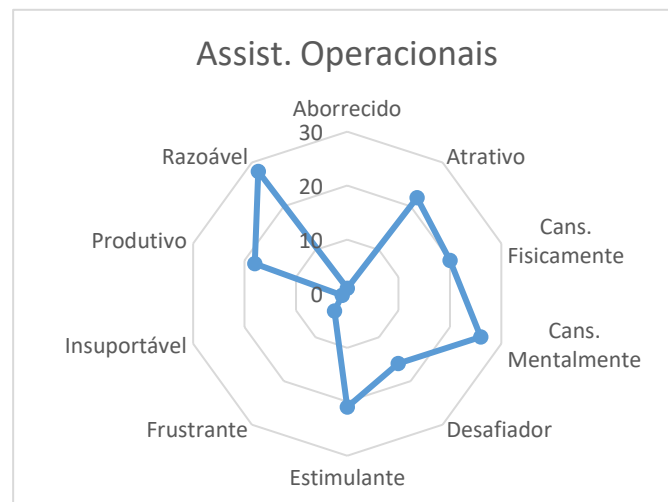
**Tabela 20:** Avaliação do ambiente de trabalho.

	Freq.	% do total*
Aborrecido	6	3,4%
Atrativo	35	19,8%
Cans. Fisicamente	30	16,9%
Cans. Mentalmente	63	35,6%
Desafiador	38	21,5%
Estimulante	38	21,5%
Frustrante	7	4,0%
Insuportável	6	3,4%
Produtivo	37	20,9%
Razoável	70	39,5%
* - total dos inquiridos: 177		

Ainda no que toca à nossa pergunta 5, quisemos saber que dimensões as diferentes categorias profissionais mais assinalavam, assim obtivemos os seguintes resultados:

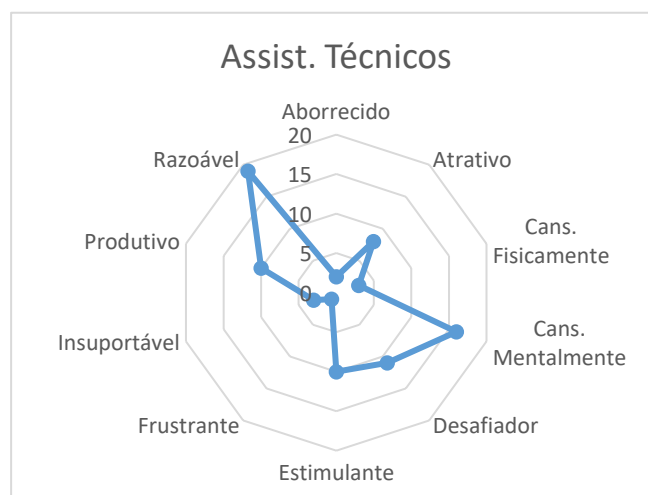
A categoria de Assistentes Operacionais é das mais representativas, a estes é exigido um maior esforço em termos físicos, assim os mesmos avaliaram o seu ambiente

de trabalho como sendo razoável, cansativo mentalmente, atrativo, estimulante e cansativo fisicamente, com é perceptível no Gráfico 6 e Tabela 21. Por outro lado, consideram-no estimulante e atrativo.



**Gráfico 6:** Avaliação do ambiente de trabalho pelos "Assist. Operacionais".

Os Assistentes Técnicos, pela natureza mais técnica das suas funções, consideraram o seu ambiente de trabalho cansativo mentalmente e razoável. Não o consideram exigente em termos físicos, alguns acham-no estimulante, desafiador e produtivo. (Consulte-se o Gráfico 7 e a Tabela 21).



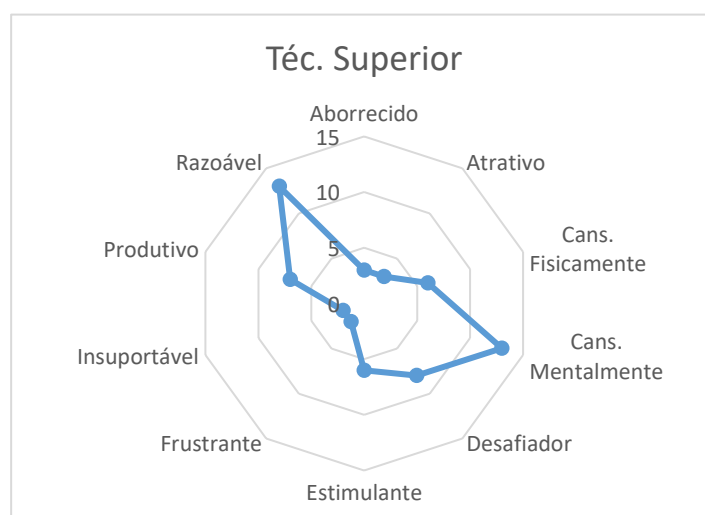
**Gráfico 7:** Avaliação do ambiente de trabalho pelos "Assist. Técnicos".

No que respeita aos Coordenadores Técnicos, a categoria profissional menos representada, avaliou o seu ambiente de trabalho como razoável (assinalada apenas 3

vezes), cansativo mentalmente e desafiador (assinaladas apenas 2 vezes cada), (devido à escassa representatividade desta categoria, não achámos relevante a sua representação gráfica).

Por último a categoria profissional de Técnicos Superiores, não diferem substancialmente dos Assistentes Técnicos relativamente à avaliação que fazem do seu ambiente de trabalho. Contudo, alerta-se para o facto de estes profissionais, ao contrário dos Assistentes Operacionais, não classificarem o seu trabalho como atrativo e estimulante de forma explícita como os anteriores o fizeram.

Assim, estes profissionais avaliam-no como sendo cansativo mentalmente e razoável. (Gráfico 8 e Tabela 21)



**Gráfico 8:** Avaliação do ambiente de trabalho pelos "Téc. Superiores".

**Tabela 21:** Avaliação do ambiente de trabalho por categorias profissionais.

	Assist. Operacionais	Assist. Técnicos	Coord. Técnicos	Téc. Superior
<b>Aborrecido</b>	1	2	0	3
<b>Atrativo</b>	22	8	0	3
<b>Cansativo Fisicamente</b>	20	3	0	6
<b>Cansativo Mentalmente</b>	26	16	2	13
<b>Desafiador</b>	16	11	2	8
<b>Estimulante</b>	21	10	0	6
<b>Frustrante</b>	4	1	0	2
<b>Insuportável</b>	1	3	0	2
<b>Produtivo</b>	18	10	0	7
<b>Razoável</b>	28	19	3	13

Esta análise mais pormenorizada será importante para se poderem implementar medidas direcionadas aos profissionais de cada categoria profissional. Contudo, os resultados que obtivemos vem apenas reforçar a nossa perspectiva inicial de que a avaliação do ambiente de trabalho depende da natureza de cada categoria profissional. Ainda assim estamos convictos, que no geral, estes profissionais se sentem bem no ambiente em que estão inseridos, apesar de o referirem algumas vezes de uma forma menos positiva.

Estas cinco primeiras perguntas vão no sentido do nosso **Objetivo 1** – “Os funcionários reconhecem a importância de um ambiente organizacional positivo e sua influência na motivação”. Os funcionários parecem efetivamente ter consciência da importância de um ambiente organizacional positivo uma vez que contribui para a sua motivação. No entanto, existem ainda casos em que alguns trabalhadores parecem revelar descontentamento para com o seu trabalho, ou pelo menos com a relação hierárquica que estabelecem com os seus superiores.

A sexta pergunta foi a seguinte: “**Comunicação a todos os colaboradores: "O sistema de avaliação de desempenho vai ser abolido. Qual a sua reação?"**”. Trata-se de uma nova pergunta hipotética que procura identificar o nível de comprometimento com o sistema de avaliação de desempenho.

A maioria dos inquiridos afirma que o sistema de avaliação de desempenho não deve ser abolido, mas sim reformulado (50,8 %, correspondendo a 90 inquiridos), ao passo que 26,6%, correspondendo a 47 inquiridos, respondeu que este sistema nunca devia ter existido (Tabela 22).

Com os resultados obtidos assumimos que os funcionários da CMM sentem algum comprometimento com o sistema de avaliação de desempenho, mas que o mesmo deve ser reformulado. Chamamos a atenção para o reduzido número de inquiridos (10 - 5,6 %) que achava a decisão de abolir o sistema de avaliação de desempenho muito má.

Na resposta livre, os inquiridos reclamam maior isenção e neutralidade por parte do avaliador e afirmam que não são avaliados pelo trabalho que realmente realizam e que o sistema de cotas é muito injusto.

**Tabela 22:** Reação se o sistema de avaliação de desempenho fosse abolido.

	Freq.	%
Já não era sem tempo	20	11,3
Nunca devia ter existido	47	26,6
Decisão muito má, como vão reconhecer o meu esforço, o meu trabalho?	10	5,6
Abolir não, mas devia ser reformulado	90	50,8
Outra	4	2,3
Não respondeu	6	3,4
Total	177	100,0

A pergunta 7, por sua vez, foi a seguinte: **“Se lhe pedissem para responder se se sente motivado pela avaliação de desempenho que lhe é feita de 2 em 2 anos. O que respondia?”** Reconhecemos que esta pergunta está condicionada pela resposta anterior, mas permitir-nos-á saber se o sistema de avaliação de desempenho é motivador, se é ou não indiferente para os funcionários e se estes concordam com a forma como ela é realizada.

As respostas parecem-nos coerentes quando comparados com a pergunta 6, uma vez que 48,6% dos inquiridos respondeu que não concorda com a forma como a avaliação é realizada (86 inquiridos). 19,8% afirma ser indiferente ao passo que 14,7% diz que o sistema é desmotivador. É motivador apenas para quinze inquiridos

Dez pessoas, na resposta livre, responderam que a avaliação é desmotivadora porque não concordam com a forma como a avaliação é realizada. Cinco inquiridos não quiseram responder (Tabela 23).

**Tabela 23:** Avaliação do sistema de avaliação de desempenho.

	Freq.	%
É motivador	15	8,5
É desmotivador	26	14,7
Sinto-me indiferente	35	19,8
Não concordo da forma como é realizada	86	48,6
Outra	10	5,6
Não respondeu	5	2,8
Total	177	100,0



As questões 6 e 7 direcionam-se para ao nosso **Objetivo 2** – “A adoção do SIADAP leva a uma maior motivação”. Em função da análise realizada, teremos de afirmar que o mesmo não foi cumprido uma vez que os funcionários não se sentem comprometidos com sistema de avaliação de desempenho, o que demonstra que a sua adoção, por só, não é suficiente para aumentar a motivação. 50,8% dos indivíduos acreditam mesmo que este sistema deve ser reformulado; não concordam com a forma como ele é realizado (48,6), o que apenas pode contribuir para a desmotivação dos funcionários.

Apenas 8,5% funcionários (15) acha esta avaliação motivadora, um número francamente reduzido quer no conjunto dos funcionários quer atendendo à importância dada a um sistema criado como potencial incentivo e instrumento para motivar os trabalhadores.

A pergunta oito: “**Relativamente ao seu trabalho, está satisfeito com as condições materiais de trabalho/ de ergonomia/ de segurança?**”. No que toca às condições materiais de trabalho (Tabela 24), 69,5% (123 inquiridos) afirma que se encontra satisfeito (o que representa uma clara maioria), ao passo que doze dos inquiridos não responderam a esta questão.

**Tabela 24:** Nível de satisfação com as condições materiais de trabalho.

	Freq.	%
Sim	123	69,5
Não	42	23,7
Não respondeu	12	6,8
Total	177	100,0

Relativamente às condições ergonómicas, 43,5% respondeu que “não” está satisfeito (77 inquiridos) e setenta e um inquiridos responderam “sim” (Tabela 25). A taxa de não resposta foi de 16,4%.

**Tabela 25:** Nível de satisfação com as condições ergonómicas de trabalho.

	Freq.	%
Sim	71	40,1
Não	77	43,5
Não respondeu	29	16,4
Total	177	100,0

Por último, em termos de condições de segurança as respostas foram as seguintes: 62,7% afirmou que se encontra satisfeita com as condições de segurança, ao passo que 22,6% afirma que “não” (Tabela 26). A taxa dos que não responderam foi de 14,7%.

**Tabela 26:** Nível de satisfação com as condições de segurança no trabalho.

	Freq.	%
Sim	111	62,7
Não	40	22,6
Não respondeu	26	14,7
Total	177	100,0

Nestas três perguntas, como demos conta quando tratámos das nossas limitações (com o intuito de assegurar a confidencialidade do inquérito), teria sido importante a obtenção de informação sobre o departamento ou edifício a que o funcionário pertenceria, pois tal permitiria localizar e atuar onde as condições materiais, ergonómicas e de segurança fossem menos favoráveis, tentando assim inverter a situação.

De qualquer forma depreende-se que, no que respeita às condições materiais de trabalho elas estão satisfeitas, salvo algumas exceções. As condições ergonómicas para quase metade dos inquiridos, 43,5% não estão satisfeitas; para 40,1% (71 inquiridos), estão satisfeitas. As condições de segurança parecem estar satisfeitas (62,7%, existem no entanto algumas exceções (22,6%).

Seria importante, numa análise futura, obter dados referentes ao setor onde trabalham, as idades e/ou as categorias profissionais para se direcionarem medidas concretas de prevenção.

**“O que mudaria num futuro próximo que o fizesse sentir mais motivado/a?”** foi a nossa nona pergunta, e através dela é possível conjeturar toda uma variedade de conclusões relativas, por exemplo, a: nível de descontentamento com o serviço; com o setor; com a liderança e com a situação atual. (Tabela 27).

**“Não mudaria nada”** (36,2%) foi a resposta que mais surgiu, ao passo que 20,3% pediria a reforma, o que corresponde a trinta e seis funcionários. Percentagens mais reduzidas dos inquiridos mudariam de serviço (24 inquiridos), trocariam de chefias (14 inquiridos) ou mudariam para o setor privado (4 inquiridos).

Destacamos nesta pergunta a opinião expressa por vinte e quatro inquiridos na opção **“Outra”**, que representa 13,6% das respostas e inclui:

- Aumento salarial;
- Melhor organização;
- Reconhecimento / promoção;
- Maior aproximação das chefias máximas em setores mais afastados do edifício da CMM.

**Tabela 27:** Propostas de alteração para aumentar a motivação.

	Freq.	%
Mudaria de serviço	24	13,6
Mudaria para o setor privado	4	2,3
Trocaria de chefias	14	7,9
Pediria a reforma	36	20,3
Não mudaria nada	64	36,2
Outra	24	13,6
Não respondeu	11	6,2
Total	177	100,0

A décima pergunta foi a seguinte: **“Sentir-se-ia mais motivado/a se no futuro participasse mais em ações de formação dentro da sua área de trabalho?”**. 46,3% dos inquiridos respondeu que tal seria efetivamente mais motivador e que poderiam evoluir independentemente de benefícios no salário.

Cerca de sessenta e cinco funcionários (36,7%) afirmaram que era motivador poder participar mais em ações de formação. Dois inquiridos não responderam (Tabela 28).

**Tabela 28:** Motivação para a participação em ações de formação.

	Freq.	%
Sim	65	36,7
Não	16	9,0
Só me iriam dar mais trabalho com o mesmo salário	12	6,8
Sim, poderia evoluir independentemente do salário	82	46,3
Não respondeu	2	1,1
Total	177	100,0

A nossa décima primeira pergunta permitiu-nos verificar novamente as reações perante um cenário hipotético: **“A existência de uma pessoa independente, externa à Câmara Municipal (“Provedor Municipal”), seria importante e motivador para falar dos seus descontentamentos e/ou contribuir com ideias para a melhoria do seu bem-estar e o do serviço?”**

Esta pergunta surgiu após uma pesquisa através da qual verificámos a existência de um “Provedor Municipal” na Câmara Municipal de Sintra<sup>12</sup>, que tem a função de registar as queixas e sugestões dos seus munícipes. Contudo, uma figura como esta parece estar ausente da maioria das autarquias do nosso país. (Regulamento do referido provedor em: [www.cm-sintra.pt/phocadownload/PDF/regulamento\\_provedor\\_municipal.pdf](http://www.cm-sintra.pt/phocadownload/PDF/regulamento_provedor_municipal.pdf)).

Defendemos, pois, a existência de um “Provedor Municipal”, uma pessoa externa à CMM, mas que preste atenção às preocupações dos funcionários (e não do munícipe, como previsto na autarquia de Sintra), bem como às suas propostas de melhoria relativamente às condições de trabalho (ambiente organizacional entre outros aspetos).

Este profissional deverá ser presença assídua em reuniões de Câmara, com relatórios periódicos da sua atuação, podendo ser a alavanca para algo mais consistente como a criação de um “Gabinete de Qualidade, Inovação e Modernização” como propomos mais adiante.

---

<sup>12</sup> Após contacto a esta autarquia, foi-nos comunicado que atualmente esta figura não se encontra no ativo.

### **Proposta:**

Este “Provedor Municipal” (com formação em recursos humanos; psicologia organizacional; relações laborais, por exemplo) poderia, inicialmente, ser testado por um período específico (6 meses por exemplo) e teria como funções principais percorrer cada setor ou departamento e permanecer em cada um deles períodos de quinze dias ou mais. Anotaria todas as especificidades de cada serviço, propostas de melhoria comunicadas por parte dos funcionários, descontentamentos dos mesmos, entre muitos outros.

Posteriormente, esta figura teria o objetivo de dinamizar/ inovar e motivar em cada setor/departamento ou posto de trabalho, teria o papel desafiante de criar melhores ambientes organizacionais através de estímulos. Neste âmbito pensamos em ideias como aquelas que existem em muitas empresas privadas:

- **“Blue Friday”** - a empresa Wit software, realiza todos os meses, a sexta-feira azul na qual presenteia todos os seus colaboradores com uma ideia, um objeto ou uma situação alusiva ao mês em questão;
- **“O Dia Grés Panaria Portugal”** – O grupo Grés Panaria Portugal, todos os anos, realiza este dia dedicado a todos os seus colaboradores. As atividades desportivas, convívio informal e almoço entre colegas de trabalho marcam sem dúvida este dia. A edição de 2016 deste evento decorreu no Estádio Municipal de Aveiro.

Não se pretende que tais exemplos sejam transferidos para as autarquias, mas estas podem refletir com eles na tentativa de criar ambientes organizacionais mais afáveis e produtivos. As ideias da NGP, (a adoção de técnicas de gestão privada em organizações públicas), ligadas essencialmente à redução de custos, ao aumento da eficiência e produtividade dos serviços públicos, terá de ir além do seu âmbito gestor e preocupar-se também, em manter um capital humano motivado que crie valor em tudo aquilo que desenvolve.

A resposta a esta pergunta obteve aprovação para 51,4% que responderam “**Sim**” (91 funcionários), ao passo que 41,8% responderam “**Não**” (74 funcionários). 6,8% decidiu não responder à nossa pergunta (Tabela 29)

**Tabela 29:** Opinião sobre a existência de um Provedor Municipal.

	Freq.	%
Sim	91	51,4
Não	74	41,8
Não respondeu	12	6,8
Total	177	100,0

Da pergunta oito à onze quisemos verificar o nosso **Objetivo 3** – “A desmotivação dos funcionários da Câmara Municipal da Mealhada está relacionada com as condições atuais de trabalho”. As respostas obtidas permitem-nos dizer que este objetivo foi alcançado, uma vez que a maioria dos funcionários efetivamente referiu que gostaria de mudar algo nas suas atuais condições de trabalho. Tendo em conta o estado de desmotivação dos funcionários da CMM, torna-se legítimo supor que esta se encontra relacionada com o ambiente no qual de momento trabalham. Entre as mudanças que os trabalhadores pretendiam realizar encontra-se a de salários mais elevados, a obtenção de um maior apoio, e ainda a formação e reconhecimento pelo trabalho realizado.

De seguida, para compreendermos a pertinência das perguntas que se apresentam cite-se a ATA n.º 26/ 2015 de 15 de Novembro da CMM,

*“Numa altura em que a progressão nas carreiras está “congelada”, torna-se fundamental criar medidas destinadas a motivar os trabalhadores que contribuam para um aumento do bem-estar e que se traduza em ganhos pessoais para todos os trabalhadores.”*

Neste contexto, seis medidas foram propostas e aprovadas em reunião de Câmara, e são essas medidas que servem de ponto de partida para as próximas perguntas.

Assim, a pergunta 12 era a seguinte: **“Das medidas que a Câmara lançou, assinale a (s) medida (s) que considere mais importantes com um “V” e com um “X” as que considere menos importantes”**.

Através da leitura do Tabela 30, o “Dia de folga no dia do aniversário” foi considerada a mais importante para 85,9% do total dos inquiridos, tendo sido assinalada cento e cinquenta e duas vezes.

**Tabela 30:** Grau de importância das medidas de motivação lançadas pela CMM.

Frequência de respostas e %.				
	"V"	% do total*	"X"	% do total*
Distribuição de água	105	59,3%	36	20,3
Dia de folga no dia do aniversário	152	85,9%	20	11,3
Medalha dos 35 anos ou mais de serviço	59	33,3%	100	56,5
50% nas Piscinas Municipais	111	62,7%	44	24,9
50% em bilhetes do Cine-Teatro	112	63,3%	44	24,9
Dispensa do dia para acompanhar o filho no 1º dia de aulas	130	73,4%	23	13
* - total dos inquiridos: 177				

Já a medida “Dispensa do dia para acompanhar o filho no 1º dia de aulas” foi assinalada cento e trinta vezes. A medida menos popular foi a atribuição de uma medalha dos 35 anos ou mais de serviço.

Conclui-se que a intervenção feita pela Câmara ao lançar estas medidas foi bem-sucedida, uma vez que a maioria dos trabalhadores concorda com elas. Contudo, algumas medidas poderão ser repensadas, na medida em que existe um número menor de trabalhadores a concordar com elas (como é o caso da atribuição de uma medalha).

Por último, chamamos atenção para a coerência das respostas dadas a esta pergunta. Numa análise mais cuidada verifica-se que as medidas consideradas mais importantes, são também as que têm menor número de trabalhadores que as consideram menos importante e vice-versa, veja-se:

- “Dia de folga no dia do aniversário” – 1ª medida considerada mais importante (86,9%) e a 6ª medida (última) considerada menos importante;
- “Dispensa do dia para acompanhar o filho no 1º dia de aulas” – 2ª medida considerada mais importante e a 5ª medida considerada menos importante;
- “Medalha dos 35 anos ou mais de serviço” – 1ª medida considerada menos importante (56,5%) e a 6ª medida considerada mais importante; entre outros exemplos.

A nossa última pergunta (13) equacionou novas possíveis medidas que poderão vir a ser implementadas.

Esta pergunta, também associada à anterior, permitirá por um lado, com medidas previamente estudadas aquando da prévia aferição junto de alguns funcionários do que os

motivava e desmotivava, sugerir novas medidas mais adequadas a serem implementadas pela CMM e que as passaremos a explicar um pouco melhor:

1. **Pagamento de 25%; 15% e 10% na fatura dos livros escolares do/s seus filhos (primária; básico e secundário respetivamente)** – esta medida já existiu na Caixa de Assistência Interna, pensamos ser uma das medidas mais importantes. Para quem tem filhos, boa parte do orçamento anual é para livros.
2. **Cheque-prenda no valor de 200/300€ ao pai ou mãe pelo nascimento de cada filho** – À semelhança de muitas Câmaras do país (Oliveira do Hospital; Seia; Cinfães; Cantanhede entre outras), como intuito de incentivar à natalidade, a medida tem sido implementada com valores entre os 30€ e os 100€, mas para todos os municípios destas autarquias. Neste caso esta medida seria apenas direcionadas aos trabalhadores desta autarquia.
3. **Ajuda mensal de deslocações para o local de trabalho** – Esta medida apenas existe como incentivo para os contratos CEI, é atribuído um valor fixo de 50€ mensais. Neste caso propomos atribuir um valor consoante a distância percorrida (de casa ao local de trabalho). Significa apenas uma ajuda mensal que poderá ser também atribuído a bilhetes de comboio ou de autocarro.
4. **Registo de ponto eletrónico** – Neste momento o registo de assiduidade é feito num obsoleto livro de ponto que não chega a todos os funcionários da CMM. Ao consultarmos o livro verificamos que quem tem acesso ao mesmo, uma boa parte não assina, demonstrando bem o descrédito que lhe é dado. Um sistema eletrónico simplificaria e melhoraria os processos de controlo de assiduidade e pontualidade, importante também para a avaliação de desempenho e para a contabilização mais eficaz de horas extra que posteriormente ou seriam pagas ou transformadas em dias.
5. **Um Gabinete de Qualidade, Inovação e Modernização nesta Câmara Municipal que pensasse, desenvolvesse e implementasse ideias capazes de inovar a autarquia nos setores: recursos humanos; educação entre outros** - À semelhança do Governo dos EUA, que criaram um Gabinete de Inovação e Melhoria (*Officie of Innovation and Improvement*) no seu Departamento de Educação. Lançou uma plataforma web para: identificar,



melhorar e implementar soluções inovadoras para mudanças educacionais. Assim sugerimos à CMM equacionar a criação de um Gabinete de Qualidade, Inovação e Modernização que pudesse atuar em setores mais desfavorecidos e que carecem de ideias inovadoras que possam agilizar os processos, que criasse ambientes organizacionais mais apelativos, criasse novos e eficazes métodos de realizar o trabalho que criasse por exemplo condições ao exercício de “*brainstorming*”, entre muitos outros.

Assim sendo, “O pagamento de uma percentagem de livros escolares” e um “Gabinete de Qualidade, Inovação e Modernização” são as medidas que, de acordo com as respostas, mais motivariam os funcionários da CMM. Logo de seguida a “Ajuda mensal monetária em deslocações para o trabalho”, foi também uma medida bastante assinalada, tendo 42, 4% dos inquiridos escolhido esta resposta.

**Tabela 31:** Possíveis medidas a serem implementadas.

	Freq.	% do total*
Pagamento de uma percentagem de livros escolares	88	49,7%
Incentivo monetário à natalidade	60	33,9%
Ajuda mensal monetária em deslocações para o trabalho	75	42,4%
Registo de ponto eletrónico	59	33,3%
Gabinete de Qualidade, Inovação e Modernização	88	49,7%
* - total dos inquiridos: 177		

Com alguma surpresa, concluímos que o “Registo de ponto eletrónico” foi a medida menos popular. A pertinência desta medida prende-se com o fato de, atualmente, o registo de assiduidade ser feito num obsoleto livro de ponto e não chegar a todos os funcionários da CMM, pelo que um sistema eletrónico simplificaria e melhoraria os processos de controlo de assiduidade e pontualidade. Os baixos níveis de aprovação em relação a esta medida deixam-nos, assim, com a tarefa de a repensar e procurar outras opções válidas (Tabela 31).

No campo livre para o inquirido sugerir medidas que não estivessem contempladas obtivemos as seguintes sugestões:

- ✓ Aumento salarial;
- ✓ Mais e melhor formação;
- ✓ Maior reconhecimento;
- ✓ Otimização na comunicação entre serviços;

- ✓ Trabalho em equipa e
- ✓ Mais meios logísticos adequados.

Assim, o nosso quarto objetivo parece-nos alcançado: “Além das medidas de motivação implementadas pela CMM, os funcionários reconhecem a importância de outras medidas”. Os dados que obtivemos permitem-nos, pois, concluir que a maioria dos trabalhadores efetivamente gostaria que fossem implementadas novas e melhores medidas. Entre as medidas avaliadas pelos inquiridos, aquelas que nos pareceram as mais importantes foram as seguintes: “O pagamento de uma percentagem de livros escolares” e um “Gabinete de Qualidade, Inovação e Modernização”.

Os aumentos salariais estiveram também presentes em muitas das respostas livres, apesar de tal medida apenas poder ser implementada a nível governamental e não autárquico. A formação e um maior reconhecimento foram outro dos pontos repetidos pelos inquiridos e cuja importância já alertámos.

\*

## **6. Considerações Finais**

Como se sabe, este trabalho foi o resultado de um estágio realizado na Câmara Municipal da Mealhada com vista à conclusão do Mestrado em Administração e Gestão Pública na vertente Recursos Humanos da Universidade de Aveiro. O período de tempo que foi passado na realização deste estágio (atrás descrito) foi bastante importante para que se entrasse em contacto com a realidade do mercado de trabalho, os desafios e tarefas a que é preciso fazer frente. Assim, este foi um período de crescimento profissional, em que foi possível ir além da teoria e lidar diretamente com os problemas com que quotidianamente os trabalhadores se deparam.

No entanto, é necessário recorrer à teoria para compreender alguns aspetos práticos, neste relatório resolvemos assim avaliar a evolução da Gestão de Recursos Humanos no último século e a sua aplicação prática na Administração Pública. Foi, por isso, relevante as leituras da “Global Centre for Public Service Excellenc” (2014); Osabiya (2015), bem como de Serrano (2010) (entre outros) e da sua divisão da evolução da GRH em cinco diferentes fases, sendo a mais recente delas a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que dá grande importância a conceitos como o de adaptação e mobilização, bem como à personalização da GRH.

A importância da Gestão de Recursos Humanos nos serviços públicos pareceu-nos ser no mínimo tão importante como no setor privado, ou não fosse a gestão de capital humano um tópico fundamental para garantir uma correta concretização dos trabalhos da função pública.

Contudo, é importante apontar que algumas mudanças ultimamente experimentadas, como é o caso das que decorrem da introdução do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública), que parecem ter falhado nalguns dos seus propósitos e aumentado as situações de descontentamento por parte dos trabalhadores.

Não obstante a pertinência de tudo o que aqui fica dito, é importante apontar que, durante o estágio, chegou ao nosso conhecimento que uma parte significativa dos trabalhadores da CMM aparentava encontrar-se desmotivada para realizar o seu trabalho. Tal foi o ponto de partida para uma investigação empírica que procurava compreender melhor este fenómeno.

Assim, foi necessário fazer uma breve revisão com base na bibliografia sobre a temática que nos levou a encontrar teorias importantes sobre a motivação, como foi o caso da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow ou a teoria bifatorial de Herzberg. Posteriormente, com base nestas teorias, modelos e de todos os passos metodológicos que demos conta, foi possível construir um questionário que nos permitisse encontrar as respostas de que precisávamos para compreender melhor a questão da desmotivação dos funcionários.

Assim, foi-nos possível concluir que: os trabalhadores encontram-se bem conscientes da importância do ambiente organizacional e a influência que este pode ter sobre a sua motivação individual; a introdução e interiorização das regras de avaliação do SIADAP parecem não ter contribuído para aumentar a motivação dos trabalhadores; existem indícios de que esta desmotivação está relacionada com as atuais condições de trabalho; é necessário incluir novas medidas que incentivem a motivação, e a opinião dos trabalhadores deverá sempre ser tida em conta.

Os resultados deste questionário podem, é certo, ser sujeitos a novas interpretações e análises estatísticas (que permitam esmiuçar as nossas conclusões), no entanto aquilo que alcançámos é suficientemente pertinente para merecer atenção.

Este nosso trabalho revelou, assim, uma realidade complexa, que tentámos aprofundar dentro do possível, mas que impede que se retirem conclusões definitivas. Ainda assim, tornou-se evidente que é importante que, em todos os setores da AP, exista

um compromisso para com a melhoria das condições de trabalho e o aumento da motivação por parte dos funcionários.

Num contexto em que a mercantilização da AP e o aparente recuo do Estado parece uma realidade indiscutível, é importante pensar em novas formas de gerir os recursos humanos nos serviços públicos, garantindo a qualidade dos mesmos e encontrando formas de manter os trabalhadores motivados e dispostos a alcançar os objetivos e metas globais.

A NGP trouxe a racionalização dos serviços públicos. A perceção e também a realidade que constatámos na CMM relativamente à implementação destas novas ideias, revelaram-se essencialmente no rigoroso controlo das suas contas. Contudo, a saída de alguns funcionários (por iniciativa própria) graduados marcaram o estágio que desenvolvemos, sem que, até à data da sua conclusão, se tenham feito contratações para os lugares disponíveis.

Neste contexto, alertamos ainda para a opção, por parte desta autarquia, em apostar cada vez mais em contratos temporários de trabalho, como são exemplo os programas de CEI e CEI+. No fundo a questão que colocamos é: qual a estratégia delineada para o capital humano desta autarquia?

Apesar da mesma ter tido, por sua iniciativa, a preocupação de se debruçar sobre a motivação e o bem-estar dos seus trabalhadores, ao implementar medidas para os motivar, permanecem as dúvidas se os aspetos negativos acima descritos não se sobreporão aos aspetos positivos.

Os trabalhadores necessitam, pois, de estar em sintonia com a organização a que pertencem, mas sem os devidos incentivos dificilmente encontrarão a motivação suficiente para tal. Repensar a AP é, assim, um dos principais desafios que os estados terão de enfrentar neste nosso século (não sendo Portugal uma exceção). Este nosso trabalho pretende ser mais um contributo para ajudar a pensar a importância dos serviços públicos e a necessidade de manter os seus trabalhadores devidamente motivados.

Como refere Robbins (2008), o capital humano é um dos recursos mais valiosos de qualquer organização ou empresa, não sendo a AP uma exceção. No entanto, os discursos e práticas de chefia dos últimos anos parecem tender a ignorar esta realidade e a agir num sentido totalmente oposto. Ignorar as queixas dos trabalhadores e revelar insensibilidade para com os seus problemas parece ser uma característica demasiado comum das práticas de GRH dos tempos recentes.

É preciso, portanto, encontrar uma forma de gerir o capital humano que caminhe num sentido oposto e permita edificar uma organização justa e solidária, em que todos os trabalhadores sejam ouvidos e respeitados.

O percurso que até aqui realizámos foi crucial para o nosso entendimento dos constrangimentos que a A.P. portuguesa tem sofrido em matéria de recursos humanos, constrangimentos estes que afetam severamente a motivação dos funcionários públicos. Permitiu-nos também perceber que caminho se deve trilhar para fazer face a todas estas adversidades: apostar numa gestão efetiva de GRH, alterar contextos organizacionais, inovar, motivar, criar mentes proactivas e capazes de atuar, etc.

Ainda assim, a importante visão que aqui plasmámos, poem em contraponto duas realidades distintas na Gestão de Recursos Humanos. Por um lado lidámos com a GRH nas tarefas administrativas que realizámos em estágio e que dão ênfase aos processos burocráticos ligados às pessoas/ munícipes/ funcionários e que apenas se preocupa com esse mesmo tratamento.

Por outro lado, lidámos com uma GRH que coloca o capital humano (neste caso os funcionários da CMM) no centro de uma cadeia criadora de valor. Estes devem estar motivados para transferirem o melhor de si em todo o trabalho que realizam para esta autarquia e que tratámos, estudando a motivação.

Por fim, reconhecemos que as opções tomadas em todo o nosso trabalho, em especial no nosso estudo sobre a motivação, limitaram-nos os resultados e a análise dos mesmos, uma vez que optamos por nos desviar um pouco do que habitualmente se produz e seguir pela via criativa, diferenciadora e apelativa. No entanto foi um trabalho idealizado que deve fazer refletir os órgãos com poder de decisão deste município, bem como todos os especialistas da área.

\*

A nível pessoal, apraz-me dizer que foi gratificante estudar matérias como as que aqui apresento e das quais equaciono continuar a estudar, pelo que não dou por concluído este trabalho. Desejo que o mesmo sirva de ponto de partida a novos estudos.

O estágio que realizei foi das experiências mais marcantes e enriquecedoras a nível pessoal e profissional que desenvolvi até hoje. Conheci e arranjei amizades que perdurarão, estas mostraram-se sempre disponíveis e ajudaram-me em momentos importantes deste percurso. Confesso que nunca tinha passado a porta de entrada desta

autarquia, foi um privilégio conhecer o seu funcionamento e poder trabalhar com e para as pessoas.



## BIBLIOGRAFIA

Araújo, J. F. (2005) A reforma Administrativa em Portugal; em busca de um novo paradigma. *Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas da Universidade do Minho*. Consultado a 20 de Outubro de 2015, disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3274/1/W.P.%20JFAra%C3%BAj%20o.pdf>

Araújo, J. F. (2008) A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal : a experiência recente. Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado y De La Administración Pública, San Domingo, 2007 – “*Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*”. Consultado a 11 de Janeiro de 2016, disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/8289>

Bellé, N. (2012) Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73 (1), 143 – 153.

Bentes, L; Correia, A. & Gomes, J. F.S. (2009) À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos. *Economia Global e Gestão*, 14 (3), 77-91.

Bispo, C. (2006) Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Universidade de São Paulo*, 16 (2), 258-273.

Carapeto, C.; Fonseca, F. (2014) *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edição Sílabo.

Cardoso, C. (2004) The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 959-977. Consultado a 20 de Outubro de 2015, disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190410001677269>

Carvalho, M. (2011) Gestão Pública: Um novo paradigma para a Governação da Administração Local em Portugal. *8º Congresso Nacional da Administração Pública, 21 e 22 Novembro de 2011*. Consultado a 20 de Janeiro de 2015, disponível em:



[http://repap.ina.pt/bitstream/10782/577/1/Gestao%20publica\\_um%20novo%20paradigma%20governancao%20AP%20local.pdf](http://repap.ina.pt/bitstream/10782/577/1/Gestao%20publica_um%20novo%20paradigma%20governancao%20AP%20local.pdf)

Carvalho, T. (2009) *Nova Gestão Pública e Reformas da saúde – O profissionalismo numa encruzilhada*. Lisboa: Edição Sílabo.

Centro de Estudos Geográficos (2007) Carta Educativa do Município da Mealhada. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Cunha, M. et al, (2016) *Manual de Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. 8ª Edição. Lisboa: RH Editora.

Chiavenato, I. (2003) Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. Ed.

Demmke, C. (2015) Austerity and Public Administration Reform in the OECD. *Secção da Revista de Administração e Emprego Público*, N.º 1.

DECRETO-REGULAMENTAR N.º18/2009, DE 4 DE SETEMBRO. Consultado a 3 de Março de 2016, disponível em:

[www.autarquias.siadap.gov.pt/Docs/2009\\_dr\\_18\\_04\\_09.pdf](http://www.autarquias.siadap.gov.pt/Docs/2009_dr_18_04_09.pdf)

Félix, A. et al (2009/2010) SIADAP – Análise Crítica. Diploma em Especialização e Gestão Pública – CADAP- Porto. Consultado a 20 de Fevereiro de 2016, disponível em:

[http://repap.ina.pt/bitstream/10782/303/1/TG.8\\_SIADAP%20-%20AN%C3%81LISE%20CR%C3%8DTICA\\_V.FINAL.pdf](http://repap.ina.pt/bitstream/10782/303/1/TG.8_SIADAP%20-%20AN%C3%81LISE%20CR%C3%8DTICA_V.FINAL.pdf)

Ferraz, D. (2009) - Revista Interface - Administração Pública (2009): Dossier - Novos modelos de gestão pública e novas competências político-administrativas. Atualidade - Formação dos quadros da AP. N.º158. Consultado a 20 de Maio de 2016, disponível em: <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/406/1/Formacao%20dos%20quadros%20A%20P.pdf>

Global Centre for Public Service Excellenc (2014). *Motivation of Public Service Officials Insights for Practitioners*. UNDP, Singapore.

Gomes, J. et al (2007) *Os processos de gestão e melhoria do desempenho*. Lisboa: Sílabo Gestão.

Kotter, J.; Rathgeber, H. (2007) *O nosso icebergue está a derreter*. Porto: Porto Editora.  
Ingraham, P. (2003). Human resource management. In B. Peters, & J. Pierre (Eds.), *Handbook of public administration*. London: SAGE Publications Ltd. Retrieved from.

LEI N° 10/2004, 22 DE MARÇO – Criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Consultado a 20 de Março de 2016, disponível em: [http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2004\\_1\\_10\\_22\\_03.pdf](http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2004_1_10_22_03.pdf)

LEI N° 66-B/2007, 28 DE DEZEMBRO - Consultado a 20 de Março de 2016, disponível em: [www.siadap.gov.pt/Docs/Lei\\_66-B\\_de\\_2007.pdf](http://www.siadap.gov.pt/Docs/Lei_66-B_de_2007.pdf)

LEI N° 66-B/2012, 31 DE DEZEMBRO (LOE 2013) Alteração do SIADAP – Consultado a 20 de Março de 2016, disponível em:  
[http://www.anselmodeandrade.pt/cms/documentos/2014-15/PND%20-%20Assistentes%20operacionais/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20%20SIADAP/Nota\\_tecnica\\_sobre\\_alteracoes\\_SIADAP\\_18.02.2013-1.pdf](http://www.anselmodeandrade.pt/cms/documentos/2014-15/PND%20-%20Assistentes%20operacionais/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20%20SIADAP/Nota_tecnica_sobre_alteracoes_SIADAP_18.02.2013-1.pdf) e  
<https://m6.ama.pt/docs/LOE2013.pdf>

LEI N° 22/2012, 30 DE MAIO - Aprova o regime jurídico da reorganização administrativa territorial autárquica. – Consultado a 10 de Abril de 2016, disponível em:  
[http://anafre.pt/documents/20181/24554/Lei+n.o+22-2012\\_30mai\\_Reorganizacao+Administrativa+Territorial+Autarquica.pdf/6bc92c82-9b56-457b-b98d-2baee1396437](http://anafre.pt/documents/20181/24554/Lei+n.o+22-2012_30mai_Reorganizacao+Administrativa+Territorial+Autarquica.pdf/6bc92c82-9b56-457b-b98d-2baee1396437)

LEI N° 11-A/2013, 28 DE JANEIRO - Reorganização administrativa do território das freguesias. – Consultado a 10 de Abril de 2016, disponível em:

[http://anafre.pt/documents/20181/24554/Lei+no+11-A-2013\\_28jan.pdf/9e858140-5ef3-4f77-9cb0-9874000dd373](http://anafre.pt/documents/20181/24554/Lei+no+11-A-2013_28jan.pdf/9e858140-5ef3-4f77-9cb0-9874000dd373)

Lussier, R.; Hendon, J. (2010) *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Section III: Developing and Managing How do you Manage your Human Resources? Chapter 8: Performance Management and Appraisal. Consultado a 22 de Outubro de 2015, disponível em: [www.sagepub.com/upm-data/45674\\_8.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/45674_8.pdf)

Madureira, C.; Rodrigues, M. (2006) A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, (2), 153-171.

Madureira, C.; Rodrigues, M. (2011) A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa - Desafios e limitações do SIADAP. Consultado a 15 de Novembro de 2015, disponível em:

<http://repap.ina.pt/bitstream/10782/626/1/A%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20desempenho%20individual%20no%20contexto%20da%20AP%20portuguesa%20-%20Desafios%20e%20limitacoes%20do%20SIADAP.pdf>.

Messias, F. et al (2013) O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. Consultado a 28 de Abril de 2016, disponível em: <http://www.dosalgarves.com/revistas/N22/4rev22.pdf>

Neves, A. (1998) *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. Lisboa: RH Editora.

Neves, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas*. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos. contextos, processos e técnicas*. (pp. 3-30). Lisboa, RH Editores.

Neves, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas*. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (7-30). Lisboa, Editora RH.

Neves. J., Gonçalves. S. (2009) A investigação em recursos humanos em Portugal. Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.

Nogueira, R., Santana, J. (2003) *Human Resource Management and Public Setor Reforms: Trends and Origins of a New Approach*. Consultado a 5 de Junho de 2016, disponível em:

<http://dspace.itg.be/bitstream/handle/10390/2548/2003shso0073.pdf?sequence=2>

Osabiya, J. (2015) The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75. Consultado a 15 Julho de 2016, disponível em: <http://www.academicjournals.org/journal/JPAPR/article-full-text-pdf/721D2F153302>

Parrinha, I.; Barbosa, E. (2011) Um Olhar Sobre o Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública, na Cidade de Beja. *8º Congresso Nacional da Administração Pública, 21 e 22 de Novembro de 2011 – INA*. Consultado a 15 de Março de 2016, disponível em:

<http://repap.ina.pt/bitstream/10782/587/1/Um%20olhar%20sobre%20o%20sistema%20de%20avaliacao%20de%20desempenho%20na%20AP,%20Beja.pdf>

Pilichowski, E. et al (2007) Ageing and the Public Setor: Challenges for Financial and Human Resources. *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 7 – N.º 4.

Consultado a 4 de Maio de 2016, disponível em:

<http://www.oecd.org/gov/budgeting/43411582.pdf>

PORTARIA N° 1633/2007 DE 31 DE DEZEMBRO: Documento disponível em: [www.siadap.gov.pt/Docs/Portaria\\_1633\\_de\\_2007.pdf](http://www.siadap.gov.pt/Docs/Portaria_1633_de_2007.pdf)

Rato e Ferraz (2007) Macro Avaliação dos modelos de organização das administrações públicas, (Congresso). *5º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Lisboa, 29 e 30 de Outubro de 2007*.

Rato, H.; Siva, M. (2011) Reformas na AP - desafios e oportunidades. *Investimento no capital humano da Administração Pública, factor essencial na resolução da crise*. Consultado a 15 de Fevereiro de 2016, disponível em: <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/574/1/Investimento%20no%20capital%20humano%20da%20AP.pdf>

Raudeliūnienė, J.; Meidutė-Kavaliauskienė, I (2013) Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Contemporary Issues in Business, Management and Education - Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 (2014) 719 – 726. Consultado a 1 de Junho de 2016, disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055560>

Ribeiro, J. (1999) *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.

Robbins, S. (2008) *O Segredo na Gestão de Pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.

Rocha, O. (2005) *Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública – Universidade do Minho*. Consultado a 5 de Novembro de 2015, disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2902/4/Quadro%2520Geral%2520da%2520Evolu%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520da%2520Gest%25C3%25A3o%2520de%2520Recursos%2520Humanos%2520na%2520Administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520P%25C3%25BAblica.pdf>

Rodrigues, M. (2008) Novos instrumentos de gestão para a profissionalização da Administração Pública: A avaliação do desempenho. *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina – 4 a 7 de Novembro de 2008*. Consultado a 25 de Janeiro de 2016, disponível em: <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/605/1/Novos%20instrumentos%20de%20gest%C3%A3o%20para%20a%20profissionaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20A.P.pdf>

Serrano, M. (2010) *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*, Lisboa: *SOCIUS Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações*. Consultado a 25 de Janeiro de 2016, disponível em: [http://elearning.ua.pt/pluginfile.php/252122/mod\\_resource/content/1/Texto\\_1.pdf](http://elearning.ua.pt/pluginfile.php/252122/mod_resource/content/1/Texto_1.pdf)

Silva, V.; Reis, F. (2014) *Capital Humano: Tema para uma gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Teixeira, C. (2012) *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança, Ramo de Gestão Pública. Consultado a 25 de Janeiro de 2016, disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8007/1/tese%202012%20carmem.pdf>

Vaz, R (s/ data) *Performance Evaluation in Public Administration: Changing Diagnosis*. Universidade de Coimbra. Consultado a 4 Fevereiro 2016, disponível em: [http://www.uc.pt/depacad/gee/perf\\_eval](http://www.uc.pt/depacad/gee/perf_eval)

Nogueira, R., Santana, J. (2003) *Human Resource Management and Public Setor Reforms: Trends and Origins of a New Approach*. Consultado a 25 de Novembro de 2015, disponível em: <http://dspace.itg.be/bitstream/handle/10390/2548/2003shso0073.pdf?sequence=2>:

Zhang, J. e Liu, Y. (2010) *Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study*. *International Journal of Psychological Studies*, 2, (2). Documento disponível em: [www.ccsenet.org/ijps](http://www.ccsenet.org/ijps)

### **Webgrafia:**

Câmara Municipal da Mealhada: <http://www.cm-mealhada.pt/>

Câmara Municipal da Mealhada, município sem dívidas:

[http://www.cm-mealhada.pt/index.php?id\\_not=2095&tipo=1&acao=destnot\\_com.php](http://www.cm-mealhada.pt/index.php?id_not=2095&tipo=1&acao=destnot_com.php)

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público:

<http://www.dgap.gov.pt/>

Gestão integrada da avaliação de desempenho da administração pública:

[www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx](http://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx)

Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública:

[www.siadap.gov.pt/paginaspublicas/Servicos.aspx](http://www.siadap.gov.pt/paginaspublicas/Servicos.aspx)

Regime Jurídico das Autarquias Locais:

[www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1990&tabela=leis&ficha\\=1&pagina=1&so\\_miolo=S](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis&ficha\\=1&pagina=1&so_miolo=S)

Regime de Delegação de Competências nos Municípios e Entidades

Intermunicipais: [www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2284&tabela=leis&nversao](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2284&tabela=leis&nversao)







# **ANEXOS**



## Anexo A – Atividades desenvolvidas em estágio

### Atividades – Outubro - Abril – 2015/16

- Produção de listas dos professores das aec`s em Excel por disciplinas, com os respetivo n.º de horas e os valores de: remuneração, sub. de alimentação, sub. natal, etc.;
- Renovação de direitos dos beneficiários titulares de cartão da ADSE, na plataforma da ADSE Direta;
- Comunicação à Seg. Social Direta de admissão de professores das aec`s, impressão e anexação ao processo;
- Atendimento de funcionários aposentados da CMM para o pagamento de cotas da Caixa de Assistência;
- Pedidos de juntas médicas na ADSE Direta;
- Redação dos Contratos de trabalho, dos professores das aec`s e dos Estágios PEPAL;
- Comunicação aos professores das aec`s para assinatura dos contratos;
- Cálculos de ajudas de custo das deslocações de funcionários da CMM;
- Redação de Acordos de mobilidade interna;
- Produção de listas (1º; 2º e 3º trimestre – 2015 e 4º trimestre de 2016) com os valores das despesas dos trabalhadores desta Câmara ao SNS para comparticipação;
- “Programa de Apoio ao Teralismo Clássico – Termas de Luso” – cálculos da comparticipação dada pela CMM do total das despesas;
- Redação de Ofícios - Entidades: CIM; DGAEP; Açoreana Seguros, etc...;
- Pedido de junta médica por doença no portal da ADSE Direta;
- Redação de aditamentos aos contratos das aec`s
- Admissão dos estagiários do Programa PEPAL, na Seg. Social;
- Respostas via e-mail de pedidos de acumulação de funções;
- Inscrição de familiares dos professores das aec`s na ADSE Direta;
- Organização em arquivo – processos Estágios PEPAL; processos professores aec`s;
- Respostas via e-mail a currículos enviados por candidatos a emprego/ estágios a esta Câmara;
- Alteração das datas de validade dos cartões da ADSE dos funcionários no SGP;
- Atendimento e ajuda aos professores das aec`s no preenchimento dos formulários de acumulação de funções;
- Cálculos dos vencimentos pagos pela CMM aos funcionários abrangidos pelos programas CEI e CEI+;
- Redação do Relatório Crítico da implementação do SIADAP na CMM;
- Comunicação à Seg. Social Direta de cessação de atividade de trabalhadores;
- Acompanhamento do processamento salarial (Janeiro a Abril).

## Anexo A1 – Ofício



À:

Direção Geral da Administração e do  
Emprego Público

Rua da Alfândega, n.º5, Ala Oriental, 2.º Piso

1149-006 LISBOA

Sua	Sua comunicação	Nossa referência	D	0/
referência:	de		ATA	00/0000
		O	P	Ind
		f.º.N.º.	ecção	essoal
			roc.º.N.º.	.

### **ASSUNTO: Acordo Coletivo de Entidade Empregadora Pública**

Para efeitos do disposto no artigo 368.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, e na sequência do Acórdão do Tribunal Constitucional n.º 494/2015, junto se envia o ACEEP outorgado no dia 11 de Março de 2014, entre este Município e o Sindicato dos Trabalhadores da Administração Local e Regional, juntamente com as respetivas credenciais devidamente autenticadas, que foi devolvido em 22 de Outubro, por essa entidade.

Verificados os requisitos constantes no n.º 4 do citado artigo, solicita-se que o ACEEP seja publicado na 2.ª série do Diário da República, em conformidade com o disposto no artigo 356.º da referida Lei.

Com os melhores cumprimentos,

O Presidente da Câmara

(Rui Manuel Leal Marqueiro)

# Anexo A2 - Contrato

## CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS

### CONTRATO A TERMO RESOLUTIVO CERTO A TEMPO PARCIAL

Aos 21 dias do mês de Setembro de 2015, em Mealhada, entre:

**PRIMEIRO: Município de Mealhada**, pessoa coletiva n.º 506792382 com sede em **Mealhada**, número de identificação da Segurança Social: 20003548839, representada por Rui Manuel Leal Marqueiro, na qualidade de Presidente da Câmara com poderes bastantes para este ato, doravante designada por **Primeiro Outorgante** ou **Entidade Empregadora Pública**;

E

**SEGUNDO: (nome)**, portador do C.C. (n.º) contribuinte fiscal (n.º), beneficiário da Segurança Social (n.º), residente em (localidade), doravante designado por **Segundo Outorgante** ou **Trabalhador**;

#### Considerando que:

a) A Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, aprovou a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (doravante designado por **LTFP**), com o âmbito de aplicação fixado no artigo 1.º do Anexo à citada Lei;

b) A **Entidade Empregadora Pública** outorga o presente contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo a tempo parcial para ocupação de posto de trabalho descrito no mapa de pessoal para o ano de 2015, aprovado nos termos do n.º 4 do artigo 29.º do Anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho;

c) O **Trabalhador** foi seleccionado na sequência de procedimento concursal levado a efeito, nos termos do Decreto-Lei n.º 212/2009, de 3 de Setembro, por reunir as qualificações, competências e capacidades julgadas necessárias e suficientes para o desempenho das funções correspondentes ao posto de trabalho a ocupar;

d) As funções a desempenhar não correspondem a necessidades permanentes do serviço, ocorrendo a contratação a termo certo no quadro dos limites fixados pelo artigo 57.º da LTFP;

e) Encontram-se material e formalmente preenchidos os pressupostos legais para o recurso à contratação de trabalhadores em regime de tempo parcial, nos termos do disposto nos artigos 150.º e seguintes do Código do Trabalho, aplicável por força do n.º 1 do artigo 68.º da LTFP;

f) A **Entidade Empregadora Pública** e o **Trabalhador** estão no pleno exercício dos seus direitos, agindo livremente e de boa-fé, aceitando reciprocamente colaborar na obtenção de acrescidos níveis de qualidade de serviço e produtividade, bem como na promoção humana, profissional e social do trabalhador;

**É, livremente e de boa-fé, celebrado o presente contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo e tempo parcial, nos termos da LTFP, dos considerandos nele insertos e que dele fazem parte integrante e das condições constantes das cláusulas seguintes:**

#### **Primeira (Natureza e duração)**

1. O presente contrato de trabalho em funções públicas é outorgado a termo resolutivo certo, não estando, nos termos do disposto no n.º 1 do artigo 61.º da LTFP, sujeito a renovação automática.

2. O contrato tem data de início e de termo, respectivamente, em 21/09/2015 e 17/06/2016, não se convertendo em contrato por tempo indeterminado.

3. O presente contrato fica sujeito a período experimental de 30 dias.

#### **Segunda (Justificação)**

1. É aposto termo resolutivo certo ao contrato com fundamento no disposto na alínea f) do n.º 1 do artigo 57.º da LTFP, ou seja, para a realização de um serviço determinado precisamente definido e não duradouro, em cumprimento do disposto no artigo 3.º do DL n.º 212/2009, de 3 de Setembro.

2. Nos termos e para os efeitos do disposto no n.º 2 do artigo 58.º da LTFP, estabelece-se que o motivo justificativo da outorga do presente contrato a termo certo é o seguinte: leccionar a actividade de enriquecimento curricular – **ensino de (nome da disciplina)**.

3. O **Primeiro Outorgante** considera que a referida justificação preenche o requisito legal de admissibilidade da celebração do presente contrato de trabalho a termo certo, nos termos da disposição legal supra identificada, circunstância que foi determinante para a formação da vontade contratual, pois que sem ela não teria contratado. Por seu lado, o **Segundo Outorgante**, reconhece e aceita como essencial tal circunstância, para todos os efeitos legais.

### **Terceira** **(Actividade contratada)**

1. O **Primeiro Outorgante** contrata o **Segundo Outorgante** a termo resolutivo certo para, sob a sua autoridade e direcção, e sem prejuízo da autonomia técnica inerente à actividade contratada, desempenhar as funções correspondentes à carreira e categoria de Técnico Superior.

2. A actividade contratada não prejudica o exercício, de forma esporádica, das funções que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o **Trabalhador** detenha qualificação profissional adequada e não impliquem desvalorização profissional, nos termos estabelecidos no n.º 1 do artigo 81.º da LTFP.

### **Quarta** **(Local de trabalho)**

O **Trabalhador** desenvolverá a sua actividade profissional nas instalações do **Primeiro Outorgante** sitas no Município de Mealhada, encontrando-se em qualquer circunstância adstrito às deslocações inerentes ao exercício das funções para que é contratado ou indispensáveis à sua formação profissional.

### **Quinta** **(Período normal de trabalho)**

1. O presente contrato é outorgado, nos termos do disposto nos artigos 150.º a 156.º do Código do Trabalho, a tempo parcial.

2. O **Segundo Outorgante** desenvolverá a sua actividade profissional com sujeição a um período normal de trabalho semanal de 6 horas letivas sendo o horário de trabalho definido pelo **Primeiro Outorgante**, dentro dos condicionalismos legais.

### **Sexta** **(Remuneração)**



1. A remuneração base do **Segundo Outorgante** é fixada com base no índice 126 da carreira dos educadores e dos professores do ensino básico e secundário, em proporção do período normal de trabalho fixado na cláusula anterior, o que corresponde a remuneração mensal de 274,87€.

2. Sobre a remuneração incidem os descontos legalmente previstos.

#### **Sétima** **(Subsídio de refeição)**

O **Trabalhador** tem direito ao subsídio de refeição fixado para os trabalhadores que exercem funções públicas, calculado de forma proporcional ao tempo de trabalho, nos termos do estabelecido na alínea b) do n.º 3 do artigo 154.º da LTFP.

#### **Oitava** **(Formação profissional)**

O **Segundo Outorgante** obriga-se a frequentar e a procurar tirar o melhor aproveitamento dos cursos ou estágios de formação profissional que o Primeiro Outorgante considere necessários para o bom desempenho profissional daquele.

#### **Nona** **(Renovação e caducidade)**

De acordo com o disposto no n.º 1 do artigo 4.º do DL 212/2009, de 3 de Setembro, o contrato caduca no termo do ano escolar, ou seja, no dia 19 de Junho de 2015.

#### **Décima** **(Denúncia e resolução do contrato por iniciativa do Trabalhador)**

1. A denúncia do presente contrato por iniciativa do **Segundo Outorgante**, sem aviso prévio de 30 dias, se tiver duração igual ou superior a seis meses, ou de 15 dias, se for de duração inferior, constitui-lo-á na obrigação de indemnizar o **Primeiro Outorgante** em valor igual à remuneração base correspondente ao período de antecedência em falta, sem prejuízo da responsabilidade civil pelos danos eventualmente causados ou emergentes da violação de obrigações assumidas em eventual pacto de permanência.

2. A resolução do contrato pelo **Trabalhador** com invocação de justa causa, quando esta não tenha sido provada, constitui aquele na obrigação de indemnizar o **Primeiro Outorgante** pelos prejuízos causados, em montante não inferior ao calculado nos termos da alínea anterior.

#### **Décima Primeira (Informação)**

Em complemento do estipulado nas cláusulas anteriores, e para cumprimento do dever de informação estabelecido no artigo 106.º do Código do Trabalho, desde já se consigna o seguinte:

- a) A duração das férias é determinada segundo as regras dos artigos 126.º e seguintes do LTFP;
- b) As férias que o trabalhador tenha direito serão gozadas no período das férias lectivas escolares.
- c) Os feriados a observar serão exclusivamente os previstos nos artigos 234.º e 235.º do Código do Trabalho;
- d) Não existe instrumento de regulamentação colectiva de trabalho aplicável aos outorgantes.

#### **Décima Segunda (Casos omissos)**

Tudo o que não estiver expressamente previsto no presente contrato é regido pelo disposto na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei nº 35/2014, de 20 de Junho, e pelo Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro.

**FEITO E ASSINADO, em duplicado, na data e local mencionados no proémio, ficando cada parte com um exemplar.**

**O Primeiro Outorgante**

---

**O Segundo Outorgante**

---

## **Anexo A2 - Aditamento**

### **CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS**

#### **ADITAMENTO AO CONTRATO A TERMO RESOLUTIVO CERTO A TEMPO PARCIAL**

Ao 19º dia do mês de Outubro de 2015, em Mealhada, entre:

**PRIMEIRO: Município de Mealhada**, pessoa coletiva n.º 506792382 com sede em **Mealhada**, número de identificação da Segurança Social: 20003548839, representada por Rui Manuel Leal Marqueiro, na qualidade de Presidente da Câmara com poderes bastantes para este ato, doravante designada por **Primeiro Outorgante** ou **Entidade Empregadora Pública**;

E

**SEGUNDO: (nome)**, portador do C.C. n.º (n.º) contribuinte fiscal (n.º), beneficiário da Segurança Social (n.º), residente em (localidade), doravante designado por **Segundo Outorgante** ou **Trabalhador**;

**É, livremente e de boa-fé, celebrado o presente aditamento ao contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo a tempo parcial, nos termos das cláusulas seguintes:**

**Primeira**  
**(Período normal de trabalho)**

1. O **Segundo Outorgante** passará a desenvolver a sua atividade profissional com sujeição a um período normal de trabalho semanal de menos 1 hora letiva, num total de 5 horas, com fundamento na informação do Setor de Educação Musical, que mereceu despacho favorável do Exmo. Presidente da Câmara, datado de 19/10/2015.

**Segunda**  
**(Remuneração)**

1. A remuneração base do **Segundo Outorgante** passará a ser, a partir de 19/10/2015, de 229,06 €, correspondente, em proporção do período normal de trabalho fixado na cláusula anterior, ao índice 126 da carreira dos educadores e dos professores do ensino básico e secundário.

2. Sobre a remuneração incidem os descontos legalmente previstos.

**FEITO E ASSINADO, em duplicado, na data e local mencionados no proémio, ficando cada parte com um exemplar.**

**O Primeiro Outorgante**

**O Segundo Outorgante**

---

---

## Anexo A3 - Plataforma da ADSE Direta



## Anexo A4 – Formulário de um pedido de junta médica



Pedidos	Consultas	Sair
<b>Passo 1 - Identificação</b>	Passo 2 - Pedido de Junta Médica por Doença	
<b>IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR</b>		
<input type="checkbox"/> Estrangeiro    Contribuinte N.º: <input type="text"/> NUB: <input type="text"/>		
Outra Identificação: <input type="text"/> <input type="text"/>		
Nome: <input type="text"/>		Categoria Profissional: <input type="text"/>
<input type="text"/>		
Data Nascimento: <input type="text"/>	Contacto: <input type="text"/>	
<b>ENDEREÇO</b>		
Arruamento: <input type="text"/>		Localidade: <input type="text"/>
Código Postal: <input type="text"/>	País: <input type="text" value="Portugal"/>	
Distrito: <input type="text"/>	Concelho: <input type="text"/>	Freguesia: <input type="text"/>
<b>IDENTIFICAÇÃO DO SERVIÇO PROCESSADOR</b>		
Ministério: <input type="text" value="Autarquias do Distrito de Aveiro"/>		Organismo / Serviço: <input type="text" value="Município de Mealhada"/>
<b>ENDEREÇO DE CONTACTO</b>		
Arruamento: <input type="text" value="Largo do Município"/>		Localidade: <input type="text" value="Mealhada"/>
Código Postal: <input type="text" value="3054-001"/>	País: <input type="text" value="Portugal"/>	
Distrito: <input type="text" value="Mealhada"/>	Concelho: <input type="text" value="Mealhada"/>	Freguesia: <input type="text" value="Mealhada"/>
Preferência Notificação: <input type="text"/>		Contacto: <input type="text"/>

## Anexo A5 – “Programa de Apoio ao Termalismo Clássico – Termas de Luso”

### PROGRAMA DE APOIO AO TERMALISMO CLÁSSICO

#### TERMAS DE LUSO

<p>Informação n.º/2015</p> <p>Fatura Município Mealhada n.º/2015A SGD n.º8150</p> <p>Beneficiário:</p> <p>Trabalhador:</p> <p>Data:00.00.2015</p>	<p>Despacho:</p>
---	------------------

#### **I – Enquadramento**

A Câmara Municipal da Mealhada aprovou o Programa supra mencionado, de que é Promotora e Parceira a Malo Clinic Luso Termas S.A., Ld.<sup>a</sup>, nas reuniões de 15 de Junho e 20 de Julho de 2015, tendo definido as condições, os procedimentos e encargo máximo a suportar:

#### **II – CONDIÇÕES GERAIS**

*i.* **Tipo tratamento:** tratamentos termais – *nos segmentos terapêutico, de prevenção e reabilitação;*

ii. **Prescrição médica:** a necessidade de realização dos tratamentos termais deve ser justificada através de prescrição do médico de família ou de outro clínico do SNS e deve conter, obrigatoriamente, o número de beneficiário da Segurança Social;

iii. **Duração:** período mínimo e ininterrupto de 6 dias;

iv. **Montante máximo da comparticipação:** 90,00€, por pessoa e por ano;

v. **Beneficiários:** quaisquer pessoas, à exceção dos beneficiários da ADSE, e de outros subsistemas de saúde públicos.

### III – PROCEDIMENTOS

A - A Entidade Parceira obriga-se a:

1.1 Publicitar no seu *site* a existência do desconto e que o mesmo corresponde a uma comparticipação municipal;

1.2 Efetuar o desconto aquando do pagamento dos serviços pelo beneficiário;

1.3 Organizar um Dossier por cada beneficiário do desconto/comparticipação;

1.3.1. Do Dossier devem constar os seguintes elementos:

➤ A identificação da pessoa, com indicação do número do Cartão do Cidadão ou Bilhete de Identidade e morada;

➤ A prescrição médica;

➤ Fatura-recibo dos tratamentos realizados.

B – A Entidade Promotora obriga-se a efetuar o pagamento das comparticipações nos seguintes prazos:

1.1 A faturação deve ser remetida à Câmara Municipal da Mealhada (Entidade Promotora), até ao dia 10 do mês seguinte ao da realização dos tratamentos e efetivação do desconto;

1.2 Em anexo à faturação devem ser enviados os dossiers respetivos;

1.3 O pagamento das comparticipações será realizado pela Câmara Municipal da Mealhada até ao final do mês referido no ponto 1.1., após ter procedido à conferência dos elementos entregues.

### IV – ENCARGOS

O encargo que a Câmara Municipal da Mealhada assume com a aprovação e execução do presente programa tem como limite máximo o montante de 63.000,00€, o qual foi objeto de cabimento prévio na rubrica 0102/02022599 do Orçamento da Câmara Municipal para o ano de 2015.

### II – Conferência elementos

✓ Fotocópia do cartão de cidadão;

✓ Atestado médico pela ARS Norte, ACES Espinho/Gaia em 29/09/2015;

✓ Fatura-recibo dos tratamentos realizados com o n.º 2420/2015A, relativa a tratamentos de Consulta hidrologia médica + avaliação nutricional (45,00€) 14 dias – Inscrição termal/Ingestão de Águas (45,00€); 12 Parafango no valor de 54,00€; 12 Parafina no valor de 54,00€ e 12 Duches Vichy com Massagem no valor de 193,05€ - tendo sido pago pelo beneficiário o valor de 301,05€.

O valor da comparticipação, atendendo às condições constantes do ponto IV, é de 90,00€.

O “dossier” remetido pela Entidade Parceira se encontra conforme ao exigido no sub ponto 1.3 do Ponto III – Procedimentos.

Secção de Pessoal

A Coordenadora Técnica





## Anexo B – Inquérito



Município de Mealhada  
Câmara Municipal Mealhada

**Inquérito sobre a Motivação dos Funcionários da CM.** Os resultados deste inquérito são importantes para o seu futuro na organização. O mesmo pode vir a influenciar positivamente o seu trabalho. Assegura-se a confidencialidade e o anonimato.

### 1 - Segunda-feira, 9h da manhã. Boa! Vamos lá trabalhar!

É assim que se costuma sentir?

Sim ☐ Não ☐

### 2 - Terça-feira, 17h. Termina o seu dia de trabalho.

Qual a sua reação?

Que alívio ☐ Boa, amanhã há mais ☐

### 3 - O seu chefe reconhece que "produziu" bastante e é convidado para sair mais cedo.

Qual seria o seu primeiro pensamento.

Vai-me pedir alguma coisa ☐ Não fazia mais do que a sua obrigação ☐ Boa, até reconheceu o meu esforço ☐

Da maneira que o/a conheço, infelizmente nunca faria isso ☐ Outra: \_\_\_\_\_

### 4 - Um convívio com o seu grupo de trabalho uma vez por ano.

O que acharia?

Fortalecia os laços profissionais (motivava) ☐ O meu grupo de trabalho não merecia a minha digna presença (não motivava) ☐

Preferia dispensar este tempo de convívio para estar mais tempo com a família ☐ Outra: \_\_\_\_\_

### 5 - O seu ambiente de trabalho é: (assinale 1 ou mais opções)

Aborrecido ☐ Atrativo ☐ Cansativo (Fisicamente) ☐ Cansativo (Mentalmente) ☐ Desafiador ☐

Estimulante ☐ Frustrante ☐ Insuportável ☐ Produtivo ☐ Razoável ☐ Outra: \_\_\_\_\_

### 6 - Comunicação a todos os colaboradores: "O sistema de avaliação de desempenho vai ser abolido".

Qual a sua reação?

Já não era sem tempo ☐ Nunca devia ter existido ☐ Decisão muito má, como vão reconhecer o meu esforço, o meu trabalho? ☐

Abolir não, mas devia ser reformulado ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_  
H: ☐ M: ☐  
Assist. Operacional ☐ Coord. ☐  
Assist. Téc. ☐ Assist. ☐  
Téc. Superior ☐

7 – Se lhe pedissem para responder se se sente motivado pela avaliação de desempenho que lhe é feita de 2 em 2 anos:

O que respondia?

É motivador ☐ É desmotivador ☐ Sinto-me indiferente ☐ Não concordo da forma como é realizada ☐ Outra: \_\_\_\_\_

8 – Relativamente ao seu trabalho, está satisfeito com as condições:

materiais de trabalho? Sim ☐ Não ☐

de ergonomia (ruído, repetitividade, posturas inadequadas, ritmo excessivo, etc...) Sim ☐ Não ☐

de segurança? Sim ☐ Não ☐

9 – O que mudaria num futuro próximo que o fizesse sentir mais motivado/a?:

Mudaria de serviço ☐ Mudaria para o setor privado ☐ Trocaria de chefias ☐ Pediria a reforma ☐ Não mudaria nada ☐

Outra: \_\_\_\_\_

10 – Sentir-se-ia mais motivado/a se no futuro se participasse mais em ações de formação dentro da sua área de trabalho?

Sim ☐ Não ☐ Só me iriam dar mais trabalho com o mesmo salário ☐ Sim, poderia evoluir independentemente do salário ☐

11 – A existência de uma pessoa independente, externa à Câmara Municipal ("provedor municipal"), seria importante e motivador para falar dos seus descontentamentos e/ou contribuir com ideias para a melhoria do seu bem-estar e o do serviço?

Sim ☐ Não ☐

12 – Das medidas que a Câmara lançou, assinale a (s) medida (s) que considere mais importantes com um "V" e com um "X" as que considere menos importantes:

- A. Distribuição de Água ☐
- B. Dia de folga no dia do aniversário ☐
- C. Lembrança/medalha a quem completar 35 anos ou mais de serviço ☐
- D. 50% nas Piscinas Municipais ☐
- E. 50% em bilhetes no Cine-Teatro ☐
- F. O trabalhador tem dispensa do dia para acompanhar o filho no 1º dia de aulas (ensino pré-escolar e básico) ☐

13 - Assinale as possíveis medidas que o/a mais motivaria:

- 1- Pagamento de 25%; 15% e 10% na fatura dos livros escolares do/s seus filhos (primária; básico e secundário respetivamente) ☐
- 2- Cheque-prenda no valor de 200/300€ ao pai ou mãe pelo nascimento de cada filho ☐
- 3- Ajuda mensal de deslocações para o local de trabalho (de 15km a 25km – 10€; 25km a 35km – 20€; mais de 35km – 35€) ☐
- 4- Registo de ponto eletrónico ☐
- 5- Um Gabinete de Qualidade, Inovação e Modernização nesta Câmara Municipal que pensasse, desenvolvesse e implementasse ideias capazes de inovar a autarquia nos setores: recursos humanos; educação entre outros. ☐